

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Обґрунтування напрямів зростання підприємства в конкурентному
середовищі»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51

Буханевич Ілона Олександрівна

Керівник доцент кафедри менеджменту к.е.н., ПІЧУГІНА М. А.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С. О.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Буханевич Ілоні Олександрівні**

1. Тема роботи: «Обґрунтування напрямів зростання підприємства в конкурентному середовищі»

керівник роботи к.е.н. ПІЧУГІНА Марина Анатоліївна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок фінансової діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- окреслити теоретичні засади зростання підприємства;
- дослідити значення понять "конкуренція" та "конкурентне середовище".

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його фінансової діяльності;
- оцінити потенціал та можливості активізації діяльності;
- проаналізувати конкурентне середовище, в якому діє підприємство та виявити найближчих конкурентів.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект впровадження нового продукту в контексті зростання підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Основні відомості про ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога».
2. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» за 2016–2018 рр.
3. Показники рентабельності діяльності ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» за 2016–2018 рр.
4. Карта стратегічних груп конкурентів.
5. Дослідження на якість обслуговування у конкурентів.
6. Інформація про запропонований продукт.
7. Порівняльна характеристика існуючого та запропонованого продуктів ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога».
8. Переваги запропонованого продукту.
9. Кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів.
10. Реєстр ризиків проекту впровадження запропонованих заходів.

11. Орієнтовний перелік публікацій

Тези "Фактори конкурентоспроможності фінансових компаній на ринку мікрокредитування України", стаття "Напрямки змін та розвитку ринку небанківських фінансових установ України".

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних основ зростання підприємства	25.10.2018 р. – 01.12.2018	
2.	Розгляд теоретичних основ конкуренції між компаніями, сутності поняття "конкурентне середовище"	01.12.2018 – 12.01.2019	
3.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо фінансової діяльності підприємства	12.01.2019– 19.02.2019	
4.	Надання загальної характеристики підприємству та його конкурентоспроможності	19.02.2019– 02.03.2019	
5.	Оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Манівео швидка фінансова допомога» та можливостей його зростання	02.03.2019 – 16.03.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування напряму зростання підприємства	16.03.2019 – 21.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	21.04.2019 – 18.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____ Буханевич І. О.

Керівник дипломної роботи _____ ПІЧУГІНА М. А.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Обґрунтування напрямів зростання підприємства в конкурентному середовищі» містить 111 сторінок, 30 таблиць, 33 рисунки, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Результати проведеного дослідження дають змогу мікрофінансовим організаціям використати на практиці запропоновані заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема, обґрунтовані у роботі рекомендації щодо створення нового продукту в цій галузі допоможуть стверджуватись фінансовим компаніям на ринку як лідер та збільшити кількість користувачів сервісу.

Сформовані у роботі пропозиції вибору напрямку зростання підприємства можуть бути використані при виборі та удосконаленні стратегії розвитку організації, а наведені розрахунки та аналіз даних допоможе зрозуміти економічну запропонованих заходів та економічний ефект.

Керівництвом компанії було визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо створення нового продукту. Пропозиції з впровадження в процесі діяльності підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх використання в майбутньому.

Ключові слова: конкурентоспроможність, напрям зростання, конкурентне середовище, зростання підприємства, розвиток підприємства, потенціал розвитку.

ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 111 pages, 29 tables, 33 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 40 items.

The results of the study enable the opportunity for microfinance organizations to use in practice the proposed measures to ensure competitiveness. In particular, recommendations for the creation of a new product were grounded in this work. They are new for this industry and they will help to be approved on the market as a leader and increase the number of users at the service.

The suggestions on choosing the direction of growth of an enterprise can be used in selecting and improving the organization's development strategy, and the provided calculations and data analysis will help to understand the economic feasibility of the proposed measures.

The management of the company was recognized the possibility of using the proposed recommendations for the creation of a new product. Proposals for incultation during the activity of the enterprise were taken into consideration and look up inside the expediency of their future use.

Key words: competitiveness, direction of growth, competitive environment, enterprise growth, enterprise development, development potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	10
1.1. Визначення зростання та огляд стратегій зростання підприємства	10
1.2. Сутність поняття "конкурентне середовище"	22
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "МАНІВЕО ШВИДКА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА"	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"	34
2.2. Аналіз результатів діяльності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" ..	48
2.3. Оцінювання конкурентного середовища функціонування ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"	72
Висновки до розділу 2	84
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	86
3.1. Обґрунтування стратегії та напрямку зростання ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" в конкурентному середовищі	86
3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на функціонування підприємства.....	94
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

При економічній ситуації, що склалася нині в Україні, мікрофінансові організації мають стрімке прагнення не тільки виживати в умовах функціонування, але і розвиватися в довгостроковій перспективі. Актуальність теми дослідження обумовлено необхідністю компанії вести свою діяльність в умовах невизначеності та досягати поставлених результатів, мати лідерські позиції в конкурентному середовищі.

Питанням стратегічного управління підприємством присвячена велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема, таких учених, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Портер, Д. Дей, А. Томпсон, Шершньова З. Е., Веснін В. Р., Градов А. П. та ін. Дослідженням сутності конкуренції займалися такі науковці як Рудницька М.О., Мочерний С.В., Панасенко Д.А., Филюк Г.М., Адамик В.А. та ін.

Метою роботи є обґрунтування напрямів зростання організації в умовах конкурентного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути види та класифікацію стратегій зростання підприємства;
- дослідити сутність поняття конкурентного середовища;
- виявити фактори конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити потенціал зростання підприємства та проаналізувати чинники його формування;
- проаналізувати конкурентне середовище діяльності досліджуваного підприємства;
- запропонувати заходи, які допоможуть закріпити лідерські позиції в галузі;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства на ринку мікрокредитування.

Предмет дослідження – напрями зростання ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" в конкурентному середовищі.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня "Бакалавр" застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження напрямів зростання підприємств застосовувалися: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було порівняно нинішній продукт компанії та продукт запропонований в роботі; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, оцінити його рентабельність та імовірність банкрутства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням обґрунтування та класифікації напрямів зростання, а також дослідження понять "конкуренція" та "конкурентне середовище".

Запропоновані та обґрунтовані у роботі напрями зростання підприємства задля забезпечення конкурентоспроможного розвитку в умовах конкурентного середовища можуть бути використані на практиці компаніями, які займаються мікрокредитуванням. Результати проведеного дослідження дозволять мікрофінансовим організаціям збільшити клієнтську базу, отримати додатковий дохід від провадження нового продукту та стати лідером в своїй галузі з-поміж конкурентів. Керівництвом підприємства було використано запропоновані рекомендації щодо впровадження нового продукту компанії (акт впровадження № 316 від 15.05.19).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Визначення зростання та огляд стратегій зростання підприємства

Сучасний етап розвитку економіки, що характеризується високою швидкістю змін, невизначеністю та нестабільністю, для забезпечення безперервного процесу економічного розвитку кожна організація повинна прагнути до підвищення прибутковості виробництва, раціонального використання ресурсів, покращення якості виготовленої продукції та задоволення соціальних потреб працівників підприємства та населення території, на якій воно виконує свою діяльність.

Не беручи до уваги велику кількість наукових праць і досягнення в області обґрунтування теоретичних основ розвитку підприємства, на сьогодні сутність та класифікація видових проявів на рівні підприємства чітко не визначені.

Богацька Н.М. під підприємством розуміє важливий і провідний елемент нинішньої економіки, що забезпечує ринок товарами та послугами, задовольняє потреби споживачів, сприяє розвитку здорової конкуренції. Діяльність підприємства базується на ініціативі підприємця, його страх та ризик, головною метою якого є отримання прибутку [1, с. 214].

Кожне підприємство функціонує в фінансовому середовищі, тому обов'язковими умовами є фінансова стійкість та стабільність підприємства, що забезпечується фінансовим менеджментом кожного підприємства [2, с.32].

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили:

- бажання вижити, тобто зберегти себе та мати визначену стабільність;
- прагнення розвиватися і самоудосконалюватися [3, с. 6].

Узагальнюючи погляди вчених на поняття зростання підприємства можливим з визначення деяких властивостей цього економічного процесу, а саме, під зростанням розуміють: збільшення масштабів явища; збільшення складності системи; кількісний ріст економіки і якісне поліпшення її структури; поліпшення пристосованості до зовнішніх умов; соціальний прогрес. Зростання будь-якого явища характеризується: якісними змінами, тобто переходом від одного стану до іншого; необоротністю розвитку, а саме розвиток припускає стабільність; специфічність.

Зростання як процес зумовлюється такими факторами:

- змінами зовнішнього середовища (економіка, культура, політика тощо);
- змінами внутрішнього середовища (технологічна оснащеність виробництва, зміна механізмів і принципів управління, переміщення працівників тощо).

Зростання підприємства може бути інтенсивним, екстенсивним, внутрішнім (джерело знаходиться в середині об'єкта) і зовнішнім (визначається лише зовнішніми чинниками). Зростання тісно пов'язане із функціонуванням різних об'єктів, при цьому функціонування може мати і зворотний характер [4, с. 247].

Зростання підприємства може проявлятися як у регресі, так і в прогресі, і виражатися в революційній або еволюційній формі. Прогрес забезпечує розвиток системи від нижчого рівня до вищого, при цьому вдосконалюючи систему, підвищуючи рівень її організації.

В економічному плані це проявляється в ускладненні підприємства, перехід на більш якісний рівень технологій, покращенні його ефективності тощо. У випадку з регресом ситуація протилежна. Регрес – це тип розвитку, при якому система переходить від вищого рівня до нижчого, відбувається перехід до менш досконалого, ефективного виробництва.

Зростання підприємства має здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, організаційній, інноваційній та управлінській діяльності давали змогу зберігати та

підвищувати рентабельність, зберігати стабільність та інші характеристики, які відповідають розвитку підприємства.

Економічний розвиток являє собою економічний процес, елементами якого є:

1) економічне зростання, яке здійснюється після структурних змін в економіці та забезпечує зростання валового внутрішнього продукту й доходу на душу населення;

2) економічний занепад.

Економічне зростання є позитивною компонентою економічної динаміки, і відповідно економічний спад – негативною. Сукупність цих двох компонент створює економічний цикл, який характеризується циклічністю: періодичними спадами та піднесеннями економічної активності, що обумовлені коливаннями між інвестиціями та споживанням.

Економічне зростання – спрямовані, незворотні та закономірні зміни економічної системи (в нашому випадку підприємства), в довгостроковому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи [55 с. 203]. Економічному зростанню також притаманні цілеспрямованість, керованість, вимірюваність. У цьому визначенні не говориться про якісні зміни системи, які є ознакою розвитку та його основною характеристикою. Ця характеристика розвитку є тим, чим він відрізняється від економічного росту, в першу чергу.

В економічній літературі розрізняють два типи економічного зростання: екстенсивний та інтенсивний (рис. 1.1). При екстенсивному типі збільшення обсягу виробництва досягається за рахунок залучення у виробництво додаткових ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних) при незмінній продуктивній силі праці. При інтенсивному – збільшення обсягу виробництва відбувається через раціональне використання всіх видів ресурсів, пов'язане з впровадженням нових технологій та підвищенням продуктивності праці. Тобто зменшуються затрати ресурсів для виробництва одиниці продукції.

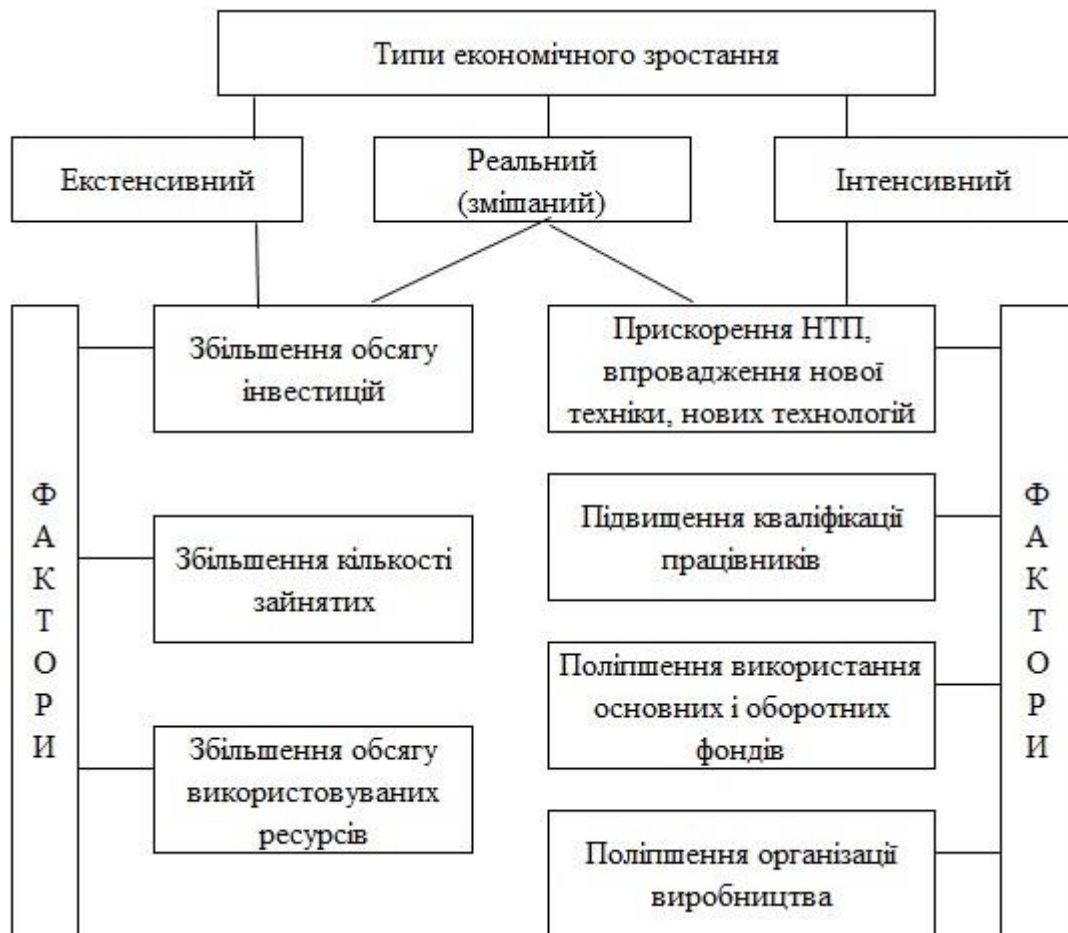


Рис. 1.1. Типи і фактори економічного зростання

Джерело: [6].

Афанасьєва Н.В., Рудика В.І., Рогожин В.Д. виділяють три головні напрямки зростання: структурний аспект – зміни в складі елементів та їх комбінацій; кількісний аспект – збільшенням споживання економічних ресурсів; якісний аспект – зрушення в споживчих характеристиках елементів [7, с. 65].

Підприємства здійснюють діяльність в умовах невизначеності, яка пов'язана з стрімким змінами зовнішнього середовища, що обумовлені динамічністю трансформаційних процесів в економіці України. При цьому однією із основних умов функціонування організації в довгостроковій перспективі і досягнення нею поставлених цілей залишається ефективне виконання процесу стратегічного управління. В основі стратегічного управління закладено вибір і реалізація стратегій розвитку та функціонування.

Стратегія передбачає саме ті види діяльності, якими підприємство займається та ті, якими воно може займатися, а також ієрархію пріоритетів в

організації. Не звертаючи увагу на певну схожість стратегічних цілей підприємств, які направлені на забезпечення виживання, стабілізації та завоювання ринків за допомогою створення і підтримки конкурентних переваг підприємства і максимізацію розмірів доходу та прибутку. Комбінація базових та функціональних стратегій в кожній організації унікальна. Тому дана проблема завжди є та буде актуальною для будь-якого підприємства.

Питанням стратегічного управління підприємством присвячена велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема, таких учених, як Р. Акофф, І. Ансофф, М. Портер, Д. Дей, А. Томпсон, З. Е. Шершньова, В. Р. Веснін, А. П. Градов та ін.

Не зважаючи на достатньо велику кількість економічної літератури по даній проблемі, багато питань використання та формування стратегічного управління в діяльності певних підприємств досі не вирішені або носять дискусійний характер. Зокрема, в економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення та класифікації стратегій зростання. Тому постає необхідність систематизації існуючих класифікацій стратегій зростання підприємства.

У літературі, яку було розглянуто, запропоновані різні класифікації видів і груп стратегій. Така різноманітність ускладнює розуміння стратегії як основного плану досягнення цілей підприємства. Тому метою дослідження є аналіз існуючих підходів до класифікації стратегій зростання, розгляд базових стратегій та їх адаптація до умов підприємств ринкової торгівлі.

Стратегія – довгостроковий якісно спрямований розвиток організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі [8, с. 220]. Стратегію також розуміють як загальний, всебічний план досягнення цілей [9, с.257]; як стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності [10, с. 236]; як принцип поведінки або слідування якійсь моделі поведінки [11, с. 16]. При розгляді організації в цілому доцільно визначити стратегію як генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно привести її до мети [8, с. 222].

Формування стратегії економічного зростання підприємства проходить тривале опрацювання залежно від видів діяльності, потреби в них, сформульованих прогнозів, концепцій, доктрин, сценарних умов, програм всіх рівнів управління, політики держави. Виходячи з цього формується місія підприємства. При виборі місії будь-яка стратегія має бути оцінена з точки зору соціально-економічної ефективності.

При економічній ситуації, що склалася нині в Україні, більшість підприємств мають прагнення не тільки виживати в умовах функціонування, але і розвиватися. Тому вибрана стратегія має обґрунтовувати перспективний розвиток організації в цілому. Вказані стратегії зростання можна віднести до базових, чи генеральних стратегій, які є групою стратегій розвитку і для будь-якого підприємства, що розвивається, яке знаходиться на етапі життєвого циклу, званому «зростання», дані стратегії є основними.

Особливостями базових стратегій підприємства є те, що вони [10, с. 699]:

- по-перше, безпосередньо пов'язані з цілями та місією підприємства;
- по-друге, направлені на розвиток та функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Враховуючи ці особливості і те, що сам термін "стратегія" має на увазі спосіб досягнення певної мети, базові стратегії зростання націлені на досягнення цілей збільшення ринкової частки, кількості напрямів діяльності підприємства, підрозділів організації, кількості продуктів, що випускаються, цільових ринків і, внаслідок, – на збільшення розмірів прибутку та доходів підприємства, яке їх реалізує.

Більшість авторів висловлюють відносно однакові думки щодо суті та змісту цих стратегій та особливостей їх застосування, при цьому пропонують різні класифікації стратегій зростання (Шершньова З. Е., Портер М., Веснін В. Р., Ансофф І. та ін.).

Розглянемо основні класифікації, які були запропоновані різними вітчизняними та зарубіжними авторами в економічній літературі. Наприклад, А. Томсон окреслює три стратегії зростання: стратегію концентрації на одному

конкретному напрямі, стратегію вертикальної інтеграції та групу стратегій диверсифікації: у однорідні напрями та в неоднорідні напрями і конгломеративну.

Як основні стратегії зростання Д. Дей називає дві: диверсифікацію та експансію ринку. Експансія ринку розглядається як група стратегій, які спрямовані на розвиток продукту та розвиток ринку. При застосуванні стратегії розвитку продукту експансія обґрунтовується зростанням за рахунок товарного асортименту і пропозицією супутніх видів продукції.

М. Портер відносить до стратегій зростання наступні стратегії: лідерства у витратах, фокусування і диференціації. І. Ансофф пропонує дві групи стратегій зростання. До першої групи він відносить портфельні стратегії: диверсифікація, проникнення; розвиток товару; розвиток ринку. До конкурентних стратегій другої групи – зростання ринкової частки; фокусування; диверсифікація товару.

На думку В. Р. Весніна, до стратегій зростання відноситься безпосередньо стратегія зростання та стратегія помірною зростання. У свою чергу З. Е. Шершньова вказує чотири стратегії зростання: диверсифікація, експансія, глобалізація та інтегроване зростання. Також досить широкий спектр стратегій пропонує Герчикова І. Н. На її думку, відмінність у видах стратегій визначається набором головних позицій на перспективу і пріоритетності цілей [11, с. 110]. До них можна віднести:

1. Метою стратегії управління галузями є диверсифікація, яка співпадає із стратегіями диверсифікації, що пропонують інші автори.
2. Продуктово-ринкова стратегія зазначає технології виготовлення та види продукції і методи її збуту. За цілями та завданнями вона ідентична стратегії концентрованого зростання О. С. Віханського.
3. Стратегія маркетингу визначає комплекс маркетингових заходів та місце продукції на ринку.
4. Стратегія поглинання розробляється для підвищення ефективності діяльності фірми за допомогою проникнення в нові галузі.
5. Стратегія нововведення допускає розробку нових технологій та видів продукції, виконує функціональні цілі пошуку нових технологічних можливостей.

6. Конкурентна стратегія забезпечує конкурентні переваги продукції в певній галузі.

Останні дві стратегії, а також стратегії капіталовкладень, інвестування з-за кордону та орієнтації на розширення експортної діяльності покликані реалізувати певні напрями діяльності підприємства, тому їх можна віднести швидше до функціональних стратегій, аніж до основних.

Науковець О. С. Віханський розглядає три основні групи стратегій зростання, кожна з яких також включає в себе ряд стратегій (рис.1.2):

- стратегії інтенсивного зростання;
- стратегії концентрованого зростання;
- стратегії диверсифікації.



Рис. 1.2. Стратегії зростання підприємства за О. С. Віханським

Джерело: складено на основі [8].

Стратегії інтенсивного зростання передбачають досягнення цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів:

- стратегія глибокого проникнення – збільшення обсягів продажу наявних товарів на наявних ринках;
- стратегія розвитку ринку – розвиток продажу наявних товарів на нових ринках;
- стратегія розвитку товару – розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів.

Стратегії концентрованого зростання – зростання за рахунок розвитку нового ринку або нового товару.

- стратегія розвитку традиційного товару – збільшення товарообігу товарів, які мають постійний попит;
- стратегія розвитку нового товару – пропозиція споживачеві нових товарів, попит на які тільки виникає;
- стратегія розвитку традиційного ринку – розширення існуючих торгових площ та формування нових торгових точок;
- стратегія розвитку нового ринку – можливості створення торгових мереж і вихід за межі традиційного ринку.

Стратегії диверсифікації передбачають вихід підприємства в нові сфери бізнесу:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація – початок виробництва нових товарів, які в технологічному або маркетинговому плані пов'язані з наявними товарами;
- горизонтальна диверсифікація – випуск нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявними товарами, але призначені для наявних клієнтів фірми;
- конгломеративна (чиста, латеральна) диверсифікація – стратегія, націлена на розробку і виробництво нових товарів, не пов'язаних з наявною діяльністю фірми та ринками збуту.

У В. Р. Весніна досить стисло представлені стратегії зростання. Вибір стратегії заснований на припущенні, що використання будь-якої стратегії пов'язане з життєвим циклом підприємства. Він виділяє стратегії зростання, які

притаманні організаціям, що знаходяться на ранніх стадіях життєвого циклу, та прагнуть зайняти лідируючі позиції якнайшвидше, тому вони мають високі темпи збільшення масштабів діяльності. До другої групи відносяться стратегії помірнього зростання. Вони притаманні стабільному підприємству, для якого швидке зростання може стати небезпечним, а помірні темпи приросту діяльності дозволяють зберігати свої позиції без підвищеного ризику [13, с. 158].

З таким підходом до вибору стратегії важко погодитися, оскільки навіть орієнтуючись на стадії життєвого циклу, організація може декілька разів за час існування проходити стадії зростання та спаду. Окрім того, ці стратегії не відображають мету та цілі діяльності підприємства.

Аналізуючи вище зазначені розглянуті класифікації, можна зазначити підходи авторів до класифікації основних напрямів зростання. Так, дійсно, всі автори пропонують підприємству як стратегії зростання:

- за рахунок ринку (розвиток традиційного або захоплення нового);
- за рахунок товару (нового або традиційного);
- за рахунок інтеграції – приєднання або поглинання підприємства нових структур як у напрямі споживачів, так і у напрямі постачальників;
- за рахунок диверсифікації – в існуючі напрями (центрована), в нові напрями (конгломеративна), в нові технології (горизонтальна).

Необхідно інтегрувати думки розглянутих авторів з приводу стратегій зростання та запропонувати нову їх класифікацію, яка об'єднувала б всі думки авторів і не допускала б повторень по суті однакових стратегій, але під різними назвами.

За основу можна взяти класифікацію стратегій зростання, запропоновану О. С. Віханським [8, с. 223]. Таким чином, авторська класифікація включає три групи стратегій зростання:

1. Стратегії інтегрованого зростання – зростання за рахунок приєднання або придбання впливу на компанії, що стоять між підприємством і постачальниками або споживачами.

До даної групи відносяться:

- стратегія інтеграції. Припускає встановлення контролю над підприємствами, що в логістичному ланцюжку знаходяться між фірмою і її споживачами;

- стратегія зворотної інтеграції. Згідно даної стратегії припускається встановлення контролю над підприємствами, які в логістичному ланцюжку знаходяться між постачальниками та фірмою;

- стратегія глобалізації. Дана стратегія припускає одночасну реалізацію обох стратегій інтеграції.

2. Стратегії концентрованого зростання – зростання за рахунок ринку або товару.

Перша група включає основні чотири стратегії:

- стратегія розвитку традиційного товару. Припускається збільшення виробництва та реалізації традиційного товару підприємства і полягає в збільшенні частоти вживання продукту, відшуканні нових напрямів використання традиційного продукту;

- стратегія розвитку принципово нового товару. Припускається випуск нового товару або освоєння нових торгових марок (брендів);

- стратегія розвитку традиційного ринку. Припускається збільшення об'єму традиційного ринку або у зв'язку зі змінами потреб споживачів, або через дефіцит товару, або унаслідок демографічних та соціокультурних чинників, чи у разі, коли конкуренти залишають ринок;

- стратегія розвитку нового ринку. Припускається опанування лідируючої позиції на новому ринку, якщо відсутні можливості, які перераховані в описі попередньої стратегії на традиційному ринку.

3. Стратегії диверсифікованого зростання – зростання за рахунок зміни напрямів діяльності організації.

До даної групи відносяться:

- стратегія центрованої диверсифікації, яка передбачає пошук можливостей диверсифікації, що знаходяться в існуючому напрямі діяльності;

- стратегія однорідної диверсифікації. Передбачає зростання за допомогою роботи в суміжних напрямках діяльності з такими, що вже існують;
- технологічна диверсифікація. Передбачає пошук можливостей виробництва та реалізації нової продукції, яка вимагає використання нових технологій;
- конгломеративна диверсифікація – це зростання за рахунок роботи в технологічно не пов'язаних між собою.



Рис.1.3. Класифікація базових стратегій зростання підприємства

Джерело: [14].

Запропонована класифікація базових стратегій зростання для підприємств матиме наступний вигляд (рис. 1.3.). Необхідно також зазначити, що жодне підприємство не використовує дані стратегії в «чистому вигляді» і розробляє комплексну стратегію, яка залежить від галузі, ситуації на ринку, конкурентоспроможності товарів і самого підприємства, а також інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому саме зараз функціонує організація.

1.2. Сутність поняття "конкурентне середовище"

Кожне підприємство, яке функціонує в ринковій економіці, діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого створюють на нього певний вплив. Аналіз і прогнозування конкурентного середовища досить трудомістка складова. Ключовий елемент ринку - конкуренція: немає конкуренції – немає ринкової економіки. Особливу значущість у формуванні нових підприємницьких структур у вітчизняній економіці при переході до ринкових відносин набуває створення конкурентного середовища. Конкуренція – рушійна сила ринку, джерело отримання додаткових коштів для інвестиційної діяльності компанії. Чим менша кількість компаній контролює ринок, тим сильніше ваги ринкової рівноваги схиляються в бік продавця, а не покупця [15, с. 65].

Поняття конкуренції досить складне і багатогранне, чим і пояснюється наявність безлічі визначень. Однак безліч економістів представляють конкуренцію як боротьбу суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: отримання максимального прибутку, кращих, вигідних поставок ресурсу, збуту товару і т.д.

В перекладі з латинської мови конкуренція означає "змагання" чи "зіткнення". В економіці поняття конкуренції представлено в спрощеному вигляді – це суперництво, боротьба між виробниками товарів та послуг, змагання на ринку економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукту.

Спочатку визначення конкуренції як поведінки було тісно пов'язане із суперництвом поміж покупців та продавців за більш вигідні умови купівлі-продажу товарів, що відбувалося без змови. Тобто велика кількість економічних суб'єктів не давала можливості їм вступати у змову. Дані умови збігалися із ринком досконалої, тобто необмеженої, конкуренції. Неокласики вже почали розглядати конкуренцію як раціональну поведінку, що виникає в умовах боротьби та суперництва економічних агентів за товари, ресурси чи гроші, тобто за обмежені блага. Обмеженість ресурсів призводить до раціональної поведінки виробників, що повинні робити вибір між конкуруючими цілями їх використання. При цьому споживачі мають вибір між конкуруючими напрямками використання грошей. Це призводить до конкуренції продавців при боротьбі за гроші споживачів.

Класики політичної економіки Д. Рікардо та А. Сміт зазначили, що конкуренція є змаганням задля прибутку [16, с. 88]. У наукових працях М. Портера та І. Ансоффа викладено теоретичні основи щодо розуміння таких понять як "конкуренція", "конкурентні переваги", "конкурентоспроможність" та їх залежність та вплив на процеси планування і стратегічного управління підприємством [17, с. 221].

Вчений Й. Шумпетер також здійснив значний вклад у розвиток теорії конкуренції. Він визначив, що досконала конкуренція для суспільства є стимулом для мінімізації витрат та максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності. За Шумпетером тільки при умовах економічної динаміки можлива ефективна конкуренція. Такий стан забезпечується новим рівнем виробництва, в основі якого безперервне впровадження нововведень, новаторство на всіх рівнях технології, організації та управління виробництвом, якості продукту, освоєння нових ринків сировини та збуту продукції. Тобто ефективна конкуренція – це конкуренція нового типу, яка побудована на новаторстві [18, с. 77].

Конкуренція – основний інструмент регулювання ринкової економіки та являється невід'ємною частиною діяльності промислового підприємства в

ринковому середовищі. Наслідком конкуренції є загострення виробничих і ринкових відносин, з одного боку, і підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення НТП – з іншого.

Поняття "конкуренція" тісно пов'язане з такими поняттями як "ринок" і "товарне виробництво". Конкурентні відносини виникли разом з ринковими, при цьому перші теоретичні положення конкурентної боротьби були сформульовані лише у 18 столітті прихильниками класичної політичної економії. Конкуренція є найважливішим необхідним елементом ринкового механізму господарювання, при цьому характер та її форми на різних ринках і в різних ринкових ситуаціях неоднакові. В умовах ринкової економіки конкуренція – це важливий механізм економічних зв'язків між споживачами і виробниками. Хоча конкуренція й пов'язана з витратами (наприклад, посилення соціально-економічної диференціації в суспільстві), вона також забезпечує достатньо великий економічний ефект і стимулює зниження цін, впровадження науково-технічних досягнень, підвищення якості та асортименту продукції, що випускається [19, с. 86].

Економічна конкуренція виступає одним з регуляторів пропорцій суспільного виробництва, які стимулюють його ефективність, є фактором створення середньої норми прибутку, диференціації товаровиробників за доходами, формування вартості товару на ринку. Конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між підприємствами, які виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців та отримання найбільшого прибутку [20, с. 95].

Об'єктивною необхідністю, що на практиці є наслідком економічної конкуренції товаровиробників, є постійне прискорення процесів оновлення виробництва й продукції. Саме тому конкуренція створює жорстку технологічну дисципліну, вимагає високої якості виробів, сучасного дизайну, який буде приваблювати споживачів, можливості передбачати перспективні потреби, а не тільки торгувати тим, що виробляється і поки що знаходить попит.

Адам Сміт першим визначив конкуренцію як силу, яка здатна встановлювати та регулювати рівновагу на ринку. Він зазначив, що скорочення пропозиції створює конкуренцію серед покупців – гонитву за обмеженою пропозицією, що підвищує ціни; при цьому надлишок пропозиції спричиняє суперництво між виробниками задля позбавлення від надлишку, який призводить до зниження цін. Конкуренція не дозволяє учасникам ринкового процесу встановлювати владу над ціною.

Як складова частина господарського механізму, конкуренція діє через ціни, попит та пропозицію. А. Сміт у своїй праці розглядав конкуренцію як суперництво між покупцями і продавцями за найвигідніші умови купівлі та продажу відповідно. Ще один економіст Й. Шумпетер визначав конкуренцію як сутичку старого з новим, з інноваціями. Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., Фридрих А. фон Хайєк зазначає, що конкуренція – це процес, при якому люди отримують та передають знання [16, с. 87]. В своїй роботі М. Портер відзначає, що конкуренція – це динамічний процес, що розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [17, с. 88].

У табл. 1.1. представлено визначення "конкуренції" надані різними авторами. Відзначаючи різноманіття підходів до формулювання поняття "конкуренція", слід зазначити, що наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем; поняття не відображають конкуренцію як єдність статичної і динамічної суперництва, виживання систем у заздалегідь заданих або невизначених умовах; поняття не пов'язані із законодавством. Конкуренцію можна назвати рушійною силою у розвитку економічної системи та складовою частиною її господарського механізму, вона стає економічною основою, що вимагає досить чіткого регулювання зі сторони держави, це повинно відображатися в законодавчих документах.

Таблиця 1.1. Визначення сутності конкуренції

Автор	Зміст
Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Панасенко Д.А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Пуцентейло П.	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Рудницька М.О.	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
Филюк Г.М.	Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб

Джерело: складено на основі [21, 22, 23, 24, 16, 9, 19].

Економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання, метою якого є здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання. Як наслідок, споживачі мають можливість вибрати між декількома продавцями, а окремий суб'єкт господарювання не має можливості визначати умови обороту товарів на ринку [24, с. 271].

Визначення терміну "конкуренція" як поведінки в 20 столітті доповнюється структурною концепцією, її основний зміст пов'язаний не з боротьбою, а з аналізом структури ринку, тих умов, які на ньому панують. В такому випадку конкуренція вже не визначається безпосередньо як боротьба. Найбільш важливого значення набуває визначення будови ринку, в межах якої проявляється конкурентна поведінка економічних агентів. Завдяки тому, що існує дві концепції конкуренції ми можемо розглядати її в кількох аспектах. Насамперед, з точки зору особливих умов функціонування ринку, тобто структури ринку. Залежно від таких рис, як: кількість фірм, які функціонують на ринку, їх вплив на ціни, характер

продукту, який виробляється, особливості входу та виходу з ринку, доступ до ринкової інформації, своєрідність принципів підприємництва, – конкуренцію слід розділяти на досконалу та недосконалу.

В механізмі конкуренції необхідно розрізняти цивілізовані і нецивілізовані методи. Нецивілізована боротьба побудована на застосуванні жорстоких та руйнівних методів, що націлені на знищення конкурентів (війна цін, погрози, вбивства та ін.). Цивілізована конкуренція буває добросовісною (хороша якість продукту, широке охоплення використання реклами, розширення мережі обслуговування споживачів тощо). Недобросовісну конкуренцію також можна визначити як дії, які суперечать правилам та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності та які передбачають такі методи, як економічне, фінансове та технологічне шпигунство, підробка продукції відомих фірм, використання їх торговельних марок, підкуп кращих фахівців, махінації з діловими звітами.

Всі вище зазначені аспекти конкуренції взаємопов'язані і разом формують конкурентне середовище, що виконує важливі функції в ринковій економіці:

- Функція регулювання вимагає виготовляти саме ті товари та послуги, які необхідні споживачеві. Тому під впливом цін фактори виробництва прямують в ті галузі, де формуються найбільш сприятливі умови для отримання прибутку.
- Розподільча функція дає можливість розподіляти доходи серед підприємств залежно від результатів їх діяльності. При цьому конкуренція розподіляє виробництво на певні галузеві та міжгалузеві пропорції, сприяє розподілу капіталу між різними сферами виробництва.
- Функція мотивування має на увазі, що підприємець має розраховувати не тільки на отримання прибутку, а й передбачати ризики, які виникають при веденні діяльності. Ці дві межі визначають характер підприємницької діяльності. Всі підприємці можна поділити на три категорії: хто ставиться до ризику негативно (орієнтуються на традиційні види діяльності), нейтрально (спроможні до більш ризикованих видів

діяльності) та позитивно (для них існують певні переваги в розвитку інноваційних видів діяльності).

— Стимулююча функція змушує виробників до розширення вигідних сфер виробництва, збільшення накопичень та ін. Нагромаджуючи капітал, конкуренція сприяє появі монополізму – особливого економічного явища, що підриває та руйнує саму конкуренцію.

Виконуючи вище вказані функції, конкуренція впливає на ефективність виробництва, цим самим підвищуючи його технічний рівень та забезпечуючи покращення якості і розширення номенклатури продукції [25, с. 123].

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Так як ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, то їх класифікація має бути більш диференційована.

Розглянемо класифікація конкурентних середовищ на рис. 1.4. за ознаками об'єкту купівлі, територіальною та моделями конкуренції на ринку:

Об'єкт купівлі	Територіальна ознака	За моделями конкуренції на ринку
<ul style="list-style-type: none"> • товарів • послуг • інформації • науково-технічних розробок • капіталів • трудових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> • світове • міжнародне • національне • міжрегіональне • регіональне • міжрайонне • районне • місцеве • конкретного підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • досконалої конкуренції • чистої монополії • олігополії • монополістичної конкуренції

Рис. 1.4. Класифікація конкурентних середовищ

Джерело: систематизовано автором на основі [25].

В сучасній економічній літературі розрізняють цінову, нецінову і нечесну конкуренцію. Цінова конкуренція означає, що головним методом боротьби проти

конкурентів виступає ціна. В такій боротьбі перемагає той, хто досягає індивідуальної вартості, нижчої, аніж ринкова ціна. По суті це боротьба за зменшення витрат виробництва завдяки підвищенню продуктивності праці, використанню здобутків науково-технічного прогресу, наукової організації праці тощо. Саме на конкурентному ринку нездатність певних організацій до зазначеної діяльності в кінцевому результаті означає усунення їх іншими компаніями.

Нецінова конкуренція здійснюється шляхом використання реклами, підвищення якості продукції, надання безкоштовних консультацій щодо використання товару, забезпечення гарантійного ремонту чи надання запасних частин тощо. Нечесна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання, яка спрямована на отримання комерційної вигоди та забезпечення панування на ринку за допомогою обману споживача, партнерів, інших суб'єктів господарювання та державних органів.

Зазвичай розрізняють такі форми конкуренції: чиста, міжгалузева, внутрішньогалузева, монополістична та олігополістична.

Чиста (досконала) конкуренція має місце тоді, коли на ринку велика кількість покупців та продавців, є однорідний товар, продавці і покупці не мають будь-яких персональних переваг, володіють всією необхідною інформацією про обсяги випущеної продукції та ринкові ціни і мають можливість вільного входу на ринок та виходу з нього.

Міжгалузева конкуренція – це суперництво виробників з різних галузей господарства за найбільш прибуткове застосування капіталу. Така конкуренція відбувається за допомогою переливання капіталу з менш прибуткової галузі в більш прибуткову.

Внутрішньогалузева конкуренція являє собою суперництво виробників в кожній галузі за отримання прибутку. Така конкуренція має позитивний вплив на формування суспільно необхідних витрат на виробництво товару, зниження витрат виробництва та збільшення прибутку, збільшення обсягів виробництва, розвиток НТП, насичення ринку товарами, створення і зниження ринкової вартості товару, диференціацію товаровиробників.

Монополістична конкуренція являє собою панування на ринку однієї фірми та її можливість впливати на встановлення цін.

Олігополістична конкуренція має місце тоді, коли на ринку головними є декілька великих фірм (до шести). Олігополія виникає через те, що фірмам-конкурентам дуже важко вийти на ринок через насиченість попиту на цей товар, обмеженість ресурсів, захищеність товару патентом тощо.

Конкуренція має як позитивні так і негативні риси. Досить тривалий час в Україні був поставлений наголос в основному на негативних наслідках конкуренції, до яких відносяться:

- розорення одних фірм та збагачення інших;
- посилення соціальної несправедливості;
- зростання майнової диференціації населення;
- витиснення дрібних виробників достатньо великим капіталом;
- загострення безробіття, інфляції тощо.

При цьому конкуренція має також і позитивні риси. Конкуренція є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції переможцем є той, хто створив продукцію високої якості при найменших затратах виробництва застосовуючи науково-технічні досягнення, передові організації праці тощо. Конкуренція приносить користь суспільству, тому що стимулює економію фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, змушує постійно оновлювати асортимент, активно стежити за науково-технічними новинками та впроваджувати їх у власне виробництво.

Всі фактори, які впливають на конкуренцію, можна умовно розділити на зовнішні і внутрішні (рис 1.5.).

Зовнішні фактори – це сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив чи можуть впливати на функціонування підприємства, тому воно ніяк не може їх контролювати.



Рис. 1.5. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [26].

Зазначимо, що ринковою силою, яка забезпечує взаємодію попиту та пропозиції та зберігає ринкову рівновагу є закон конкуренції – об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, який виражає внутрішньо необхідні сталі і суттєві зв'язки між відокремленими товаровиробниками в їх боротьбі за одержання найбільшого прибутку, внаслідок чого вони змушені знижувати витрати виробництва, поліпшувати якість товарів і послуг. Він виражає суттєвий (внутрішній) причинно-наслідковий, необхідний, стійкий (постійно повторюваний) зв'язок між виробництвом і реалізацією продукції. Прагнення товаровиробників до підвищення продуктивності праці, розширення масштабів виробництва на своїх підприємствах, прискорення науково-технологічного прогресу, впровадження новітніх технологій, нових форм організації виробництва, систем заробітної плати тощо є наслідком дії зовнішньої примусової сили, якою постає закон конкуренції [20, с. 93].

Суб'єктами конкурентної боротьби називають конкурентами – ті, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування. Вивчення конкурентів,

займає важливе місце в стратегічному управлінні підприємством. Це вивчення спрямоване на те, щоб виявити сильні та слабкі сторони конкурентів і на основі цього створювати особисту стратегію конкурентної боротьби. Мінливе ринкове середовище є постійним занепокоєнням для організацій. В аналіз ринкового середовища входить багато факторів, які мають безпосередній вплив на успіхи чи поразки організації. До цих факторів належать демографічні умови, що змінюються, легкість входу на ринок, життєві цикли різних товарів чи послуг, розподіл доходів населення та рівень конкуренції в галузі. [27, с. 154]

Існування конкурентів змушує підприємця з повагою ставитися до попиту та забаганок споживачів через побоювання, що вони можуть перейти на сторону конкурента і стати його споживачами. Конкуренція виступає в ролі своєрідного подразника, який змушує учасників ринку оновлювати та вдосконалювати свої товари, підвищувати їх якість, покращувати систему обслуговування, знижувати ціни. Звісно мова йде про добросовісну конкуренцію, яка поважає право споживача самостійно обирати товари і послуги, дотримується встановлених суспільством принцип та правил. Особливість сучасної конкуренції в тому, що вона регулюється механізмом законодавства за допомогою держави.

Відсутність економічної культури, ненадійність домовленостей, наявність великої кількості підприємців-монополістів на ринку, використання шахрайства та обману в підприємницькій діяльності привели до досить широкого поширення в нашій країні недобросовісної конкуренції. Визначальна роль у встановленні рамок добросовісної конкуренції відводиться для діяльності держави. Здійснення державної політики, яка має бути спрямована на попередження та припинення недобросовісної конкуренції, може бути ефективним лише при комплексному підході. Держава відіграє активну роль в регулюванні конкуренції, керуючись загальнонаціональними інтересами. Саме від нього багато в чому залежить створення умов для сприятливого конкурентного середовища, створення правил ведення чесної конкуренції в масштабах ринку та національної економіки. Від держави залежить, наскільки конкуренція буде виконувати своє основне завдання – слугувати головним рушієм розвитку української економіки та її складових.

Висновки до розділу 1

В першому розділі розглянуто стратегії зростання підприємства, їх характеристику та класифікацію. Виявлено, що зростання підприємства може бути інтенсивним та екстенсивним, а також зумовлюється змінами внутрішнього та зовнішнього середовищ. В економічній літературі розрізняють два типи економічного зростання: екстенсивний та інтенсивний. При першому відбувається залучення нових ресурсів для збільшення обсягів виробництва, при останньому – зменшуються затрати ресурсів для виробництва одиниці продукції.

Аналізуючи розглянуті класифікації, можна зазначити підходи авторів до класифікації основних напрямів зростання – за рахунок ринку, товару, інтеграції та диверсифікації. Тому було інтегровано думки розглянутих авторів з приводу стратегій зростання та запропоновано нову їх класифікацію, яка об'єднувала б всі думки авторів і не допускала б повторень по суті однакових стратегій, але під різними назвами.

Також відбулося дослідження щодо трактувань різних авторів понять "конкуренція" та "конкурентне середовище". Конкуренція є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції переможцем є той, хто створив продукцію високої якості при найменших затратах виробництва застосовуючи науково-технічні досягнення, передові організації праці тощо.

Конкурентному середовищу притаманне суперництво між конкуруючими товаровиробниками, які ведуть свою діяльність в одній галузі. Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Так як ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, то їх класифікація має бути більш диференційована. Конкурентні середовища класифікують за ознаками об'єкту купівлі, територіальною та моделями конкуренції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "МАНІВЕО ШВИДКА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА"

2.1. Загальна характеристика ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Масштабна економічна криза достатньо помітно вплинула на українські банки. В результаті чого вони стали більш вимогливими до позичальників та знизилася доступність їх кредитів. Водночас, посилилась потреба населення в додаткових коштах. Причин для цього є достатньо багато: матеріальне становище людей погіршилося, почастишали затримки заробітних плат, ринок праці нестабільний тощо. Пристосовуватися до таких умов досить непросто, тому можливість знайти швидко гроші може знадобитися кожному. Тому в Україні є можливості отримати фінансову підтримку – її надають небанківські фінансові установи, які пропонують клієнтам зручний сервіс і лояльні умови.

ТОВ "Манівео Швидка Фінансова Допомога" стало першою компанією на ринку мікрокредитування України, хто почав видавати гроші через Інтернет, на карту. Це дозволяє надавати швидку фінансову допомогу людям в різних куточках країни при цьому на однаково високому якісному рівні.

Moneyveo — український сервіс онлайн-кредитування заснований в 2013 році, володар премії «PaySpace Magazine Awards» (2016, 2017, 2018), «Українська народна премія» (2016, 2017) і «Бренд року 2017».

Сервіс дозволяє швидко та віддалено отримати кредит на картку будь-якого українського банку громадянину України, що досягнув 18 років. З 2013 року компанія надає позики до 15000 грн (до 10000 грн – за першого звернення) на строк до 30 днів. Для отримання кредиту необхідна лише банківська картка, паспортні дані, ІПН та доступ до Інтернету [28].

Наведемо основну інформацію про підприємство в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Відомості про компанію

Показник	Характеристика
Повне найменування фінансової установи	Товариство з обмеженою відповідальністю "МАНІВЕО ШВИДКА ФІНАНСОВА ДОПОМОГА"
Ідентифікаційний код (код ЄДРПОУ):	38569246
Місцезнаходження	Код території за КОАТУУ: 8038200000 Адреса: 01015, м. Київ, Печерський район, вул. Лейпцизька, буд. 15-Б, перший поверх.
Перелік фінансових послуг	Надання коштів у позику, в тому числі і на умовах фінансового кредиту.
Перелік засновників (учасників) фінансової установи	1. Приватне товариство з обмеженою відповідальністю "МАНІВЕО ХОЛДИНГ Б.В." Адреса учасника: Нідерланди, місто Амстердам, вулиця Паашеуфельвег, будинок 3, офіс 1, 1105BE; Нідерланди 2. ПрАТ "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд "КАЙЛАС"", Україна, код ЄДРПОУ 40407119.
Відомості про ліцензії та дозволи	1. Ліцензія видана Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг 14.05.2015 (безстрокова), переоформлена 26.01.2017 року. 2. Свідцтво про реєстрацію фінансової установи ІК №105 від 21.03.2013, видане Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг.
Відомості про виконавчий орган фінансової установи	Виконавчим органом відповідно до статуту Товариства є директор – Андронікова Олена Олександрівна
Відомості про порушення проваджен-ня у справі про банкрутство, санкції	не перебуває в процесі ліквідації

Джерело: розробка автора на основі [28].

За час роботи клієнтами сервісу стали понад 500 тисяч осіб, а кількість оброблених кредитних заявок перевищила 2.2 мільйони та видано 6 млрд. грн.

Компанія Moneyveo намагається постійно вдосконалювати свій продукт. Сервіс видачі мікрокредитів стає все більш зручним для клієнтів. Користувачам не потрібно нікуди їхати для того, щоб отримати кредит на банківську картку, адже онлайн-сервіс доступний по всій території України. Незалежно від того, де перебуває клієнт – у столиці, чи у найменшому населеному пункті країни, – за допомогою Манівео вирішувати фінансові питання завжди легко. Адже кожна людина, яка має доступ до Інтернету та пластикову картку може отримати позику.

Служба підтримки, яка допомагає клієнтам в оформленні кредитів та надає консультації, працює цілодобово, що дає змогу клієнту звернутися з своїм

питанням в будь-який зручний для клієнта час. Окрім вхідної лінії дзвінків клієнти можуть залишити своє звернення на електронну пошту, або ж написати в онлайн-режимі в чат.

Генеральний директор Андронікова О.О. стверджує, що спеціалісти компанії постійно працюють над стилем, брендингом, тематикою, якістю обслуговування та безпекою даних клієнтів. Багаторазове золото на українських конкурсах – великий успіх Moneyveo.

В компанії досить добре розвинута маркетингова політика. Рекламу можна побачити скрізь – на телебаченні, просторах інтернету та просто йдучи по вулиці. Завдяки простоті реклами, вона легко запам'ятовується і постійно на слуху. Також компанія постійно пропонує різні акції та промоді своїм клієнтам для зменшення відсоткової ставки. Тому клієнти охоче переходять від конкурентів для користування коштами саме Moneyveo.

Перший кредит новий клієнт може отримати в розмірі до 10 000 грн на 30 днів під відсоткову ставку 0,01% від тіла кредиту в день. Стандартною відсотковою ставкою компанії є 1,7% від тіла кредиту щодня, тобто 620% в рік.

За останній рік економічна ситуація в країні дещо покращилася: зокрема, зростання ВВП склало 1,8%, в основному завдяки фінансовій галузі. При цьому банки продовжують переживати різні труднощі з кредитними портфелями, через що змушені підвищувати відсоткові ставки та вимоги до своїх позичальників.

Щоб отримати гроші в сервісі moneyveo.ua, потрібні тільки комп'ютер, телефон, інтернет і банківська картка. Навіть комп'ютер мати не обов'язково, якщо телефон підключений до інтернету. На оформлення кредиту на сайті в середньому витрачається до 10 хвилин, після чого гроші надходять на банківську карту і можуть допомогти закрити фінансове питання.

В компанії є можливість підключити послугу пролонгація – продовження терміну дії кредиту. Щоб пролонгувати кредит, необхідно сплатити проценти, нараховані на поточний момент. Суму процентів можна дізнатися в Особистому кабінеті, обравши розділ "Пролонгація" або зателефонувавши до служби підтримки Moneyveo. При пролонгації діють стандартні умови кредитування в

сервісі – тобто ставка 1,7% на день. На відміну від потрапляння у прострочення, у пролонгації вам не нараховується підвищений процент.

Якщо ж у клієнта виникає заборгованість, то є можливість підключити реструктуризацію, під час якої буде згенеровано календарний план виплат боргу клієнтом і призупинено нарахування відсотків.

Також за допомогою сайту можна легко переводити кошти, сплачувати за різноманітні послуги (рис 2.1).

Рис. 2.1. Додаткові послуги Манівео

Джерело: [28].

В компанії щотижня діють акції та є промокоди – певний набір символів (літер та цифр). За допомогою промокодів можна зменшити відсоткову ставку на отримання кредиту. Для кожного клієнта компанії існує програма лояльності, яка дає можливість в процесі користування кредитними коштами накопичувати бали. В подальшому ці бали автоматично трансформуються в знижку на стандартну відсоткову ставку в сервісі. Чим більше їх буде у користувача, тим більшу знижку він отримає.

Позичальник, який закрав у сервісі Moneyveo хоча б один кредит, автоматично стає учасником програми лояльності. А кожний наступний закритий кредит приносить йому додаткові бали та підвищує його позицію в рейтингу. Побачити кількість накопичених балів можна в Особистому кабінеті на сайті Moneyveo.

В залежності від кількості балів, формується позиція клієнта у внутрішньому рейтингу сервісу. Загалом у ньому 6 рівнів (рис. 2.2):

Уровень	1	2	3	4	5	6
Постійна знижка	2,5%	10%	20%	30%	40%	50%
Максимальна сума кредиту	5500 грн	7400 грн	9300 грн	11200 грн	13000 грн	15000 грн

Рис. 2.2. Рівні програми лояльності Moneyveo

Джерело: [28].

Символом компанії є єнот Менні. Тим, хто хоче взяти свій перший кредит на сайті Манівео, він допомагає розібратися в користуванні сервісом, пояснює найпростіші речі, наприклад, що таке верифікація карти і як проходить ця процедура. З постійними клієнтами єнот Менні ділиться новинами компанії, вітає із святами, пропонує знижки, надає пропозиції з оформлення кредиту за мінімальною відсотковою ставкою тощо.

Крім турбот про швидке оформлення кредитів на картку, єнот Менні разом з командою Moneyveo у перервах між курсами терапії підтримує онкохворих дітей з центру Дача, в якому вони живуть. Манівео організовує досить багато благодійних заходів, одним з яких цією весною була допомога в озелененні Києва та висадка дерев. Також відбувається регулярна допомога тваринам, які живуть в зоопарку «12 місяців», тому Менні можна назвати офіційним шефом сім'ї єнотів.

До конкурентних переваг і особливостей компанії Манівео щодо зручності використання сервісу клієнтами в першу чергу можна віднести:

- оформлення кредиту онлайн без особистої присутності клієнта;
- миттєве рішення системи про видачу кредиту (протягом 3-х хвилин);
- гроші надходять прямо на банківську картку клієнта;
- прозорі умови отримання позики;
- сума кредиту від 100 грн до 15000 грн;
- висока ймовірність отримання кредиту.

Стандартною відсотковою ставкою компанії є 1,7% від тіла кредиту щодня, тобто 620% в рік. На перший погляд це здається нереально великою сумою, тому порівняємо відсоткові ставки з конкурентами (рис. 2.3).

Компанія (О/Ф)**	Відсоткова ставка в річному обчисленні (APR)	Штрафні санкції
Кредит Маркет*** (О/Ф)	230%	Пеня в розмірі подвійної облікової ставки НБУ плюс неустойка 100–350 грн
Csloan (О)	478,8%	Пеня 3% від суми прострочення щодня
Mycredit (О)	305%**** та 584%	Пеня 2% щодня
KLTCredit (О)	591%	Відсотки 3% від суми прострочення щодня + штраф 50% від суми позики
MoneyVeo (О)	620%	Пеня 3% від залишку суми кредиту щодня
Компаньйон Фінанс (О/Ф)	675%	Пеня 2,5% від суми прострочення щодня + штраф 200 грн
CreditON (О)	693,5%	Пеня 1% щодня
TOP Credit (О)	693,5%	Пеня 1% щодня
Кеш Поинт (Ф)	705,7%	Пеня 3,5% щодня
Швидко гроші (О/Ф)	730%	Пеня 2% у перший день, збільшується на 2% щодня
Ваша готівочка (О/Ф)	730%	Ставка/пеня 2,5% на день + 100 грн
Кредит Кафе (Ф)	730%	Пеня 2% щодня

Рис. 2.3. Порівняльна характеристика відсоткових ставок фінансових компаній України

* Кредити до 30 днів.

** О – онлайн, Ф – офлайн.

*** Кредити терміном 3–36 місяців.

**** Для студентів.

Джерело: [29].

Кожне підприємство можна представити як соціальну систему управління. Під системою управління слід розуміти певну відокремлену сукупність елементів, які пов'язані між собою, яка володіє новими якостями, на відміну від її утворюючих елементів. Кожен з елементів такої системи являє собою структуроутворюючу частину будь-якої підсистеми.

Елементу притаманні одна або декілька властивостей, які необхідні для функціонування системи. Ці властивості елементів і визначають їх місце в системі управління і дозволяють об'єднувати елементи підсистеми [30]. У ТОВ "Манівео

швидка фінансова допомога" вище зазначені елементи входять як мінімум в дві підсистеми: керовану та керуючу.

Організаційна структура управління – це одне із ключових понять менеджменту, тісно пов'язане із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій й професійної спеціалізації [31].

Під структурою розуміється впорядкована сукупність взаємозалежних елементів системи, які визначають внутрішню будову та забезпечують розвиток і функціонування організації як єдиного цілого. Оптимальна структура системи управління необхідна містити мінімальну кількість компонентів, при цьому вони повинні повністю виконувати задані функції.

Структура ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" є мобільною і легко адаптується до мінливих вимог та цілей. Люди – головна продуктивна сила компанії. Люди, які працюють в компанії, поділяються на адміністрацію та персонал.

Адміністрація Манівео виступає в якості центрального елемента керуючої підсистеми, а в керованій підсистемі основне місце займає персонал.

ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" має лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.4).

В організації існує 10 відділів, які об'єднуються в керовану підсистему. Персонал приводить у рух всі інші об'єкти управління і багато в чому визначає кількість виданих кредитів та якість обслуговування клієнтів. Отже, можна сказати, що персонал займає головну роль в керованій підсистемі організації. Він об'єднує всі категорії працівників, що зайняті в компанії, окрім працівників апарату управління.

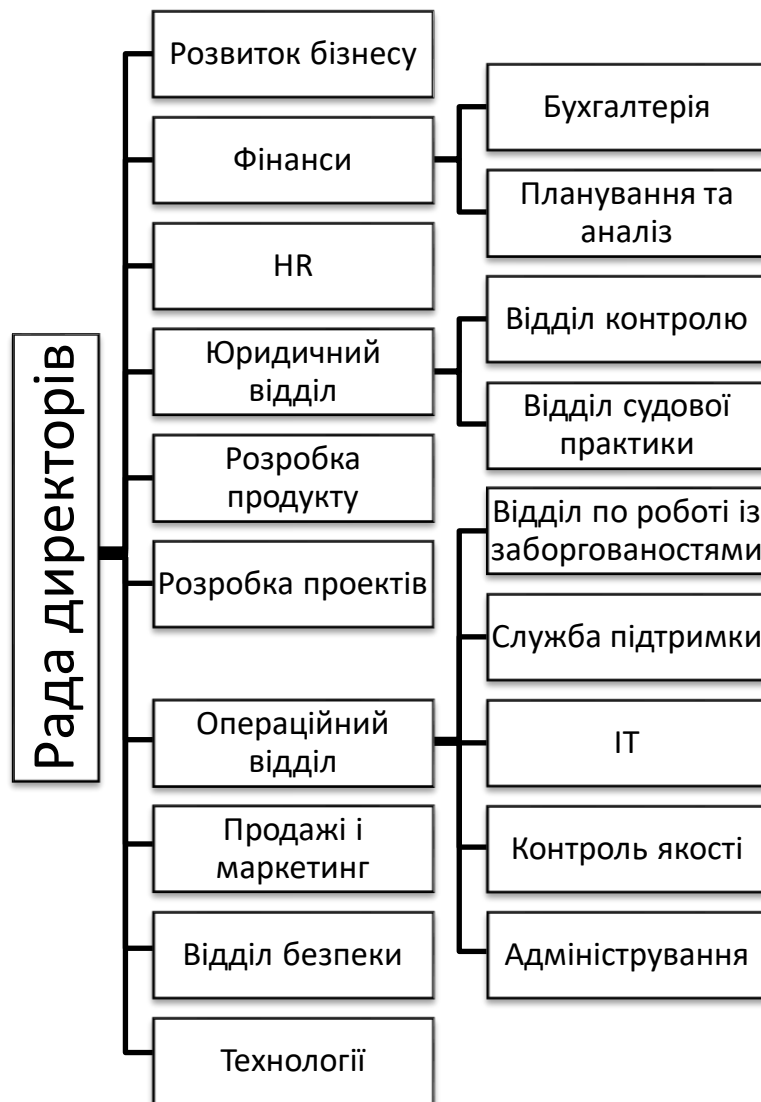


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога".

Джерело: розробка автора.

Розстановка кадрів в Манівео визначається їх знаннями, досвідом, кваліфікацією та особистісно-діловими якостями. Найважливішою задачею кадрового менеджменту є створення всіх необхідних умов для злагодженої роботи різних категорій працівників та спрямування їх зусиль на досягнення цілей компанії.

У ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" відсутнє поняття управління кар'єрою, тому у працівників мотивація поведінки працює слабо, вони трудяться не в повну силу, не прагнуть підвищувати кваліфікацію і розглядають свою роботу в організації як тимчасову. Для вирішення цієї проблеми в компанії

підрозділи з управління персоналом мають зайнятись заходами з організації, мотивації, планування та контролю службового зростання працівника.

Також важливе планомірне переміщення кадрів в компанії. Якщо відсутня перспектива кар'єрного росту чи професійно-кваліфікаційного просування, то необхідно застосувати механізм професійного розвитку персоналу та стимулювання трудової віддачі від працівників.

Однією з найпоширеніших моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування та розвитку кар'єри. Дана модель передбачає спільну роботу трьох сторін – спеціаліста, його безпосереднього керівника і кадрова служба компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Модель партнерства з планування трудової кар'єри фахівця

Суб'єкти моделі партнерства	Заходи з планування трудової кар'єри
Фахівець з вищою освітою	Працевлаштування в організації Планування трудової кар'єри Участь у семінарах із планування кар'єри Проходження професійного навчання Реалізація трудової кар'єри Оцінювання досягнутих результатів кар'єрного зростання
Безпосередній керівник працівника	Оцінювання фахівця під час прийняття на роботу Консультація з планування трудової кар'єри Організація планування трудової кар'єри Оцінювання розвитку працівника Переміщення фахівця в організації
Служба персоналу	Оцінювання фахівця під час прийняття на роботу Оцінювання результатів праці та трудового потенціалу працівника Планування професійного навчання фахівця Організація семінарів із планування трудової кар'єри Зарахування до резерву кадрів організації Забезпечення переміщення фахівця в організації

Джерело: [32].

Застосовуючи модель партнерства з планування та розвитку кар'єри спеціаліста виникає можливість систематично оцінити ефективність дії факторів, з'являється необхідна інформація для прийняття рішень щодо професійно-кваліфікаційного просування робітника і на цій основі вирішується завдання своєчасного забезпечення потреби компанії у висококваліфікованих працівниках, підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу, закріплення фахівців в організації, виявлення потреб у розвитку працівників.

У ТОВ «Манівео» сформована організаційна структура, повністю орієнтована на клієнта. Така реорганізація організаційної структури допомагає швидше реагувати на запити клієнтів, у випадку необхідності, та співробітники зможуть краще зосередитись на процесах обслуговування, впровадження інновацій та розвитку своїх компетенцій.

Компанія має високу стабільність кадрів, адже використовуються прогресивні методи організації праці, впроваджуються технології, що полегшують роботу, здійснюються ефективні соціальні програми розвитку трудових колективів. Розглянемо характеристику руху кадрів в компанії (рис. 2.3).

Таблиця 2.3. Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників, люд.	74	86	82	12	-4	1,16	0,95
Вибуло працівників, люд.	22	31	15	9	-16	1,41	0,48
Загальна чисельність персоналу, люд.	117	172	239	55	67	1,47	1,39

Джерело: розробка автора.

На основі розрахованих результатів побудуємо рис. 2.5. для більш наглядного прикладу.

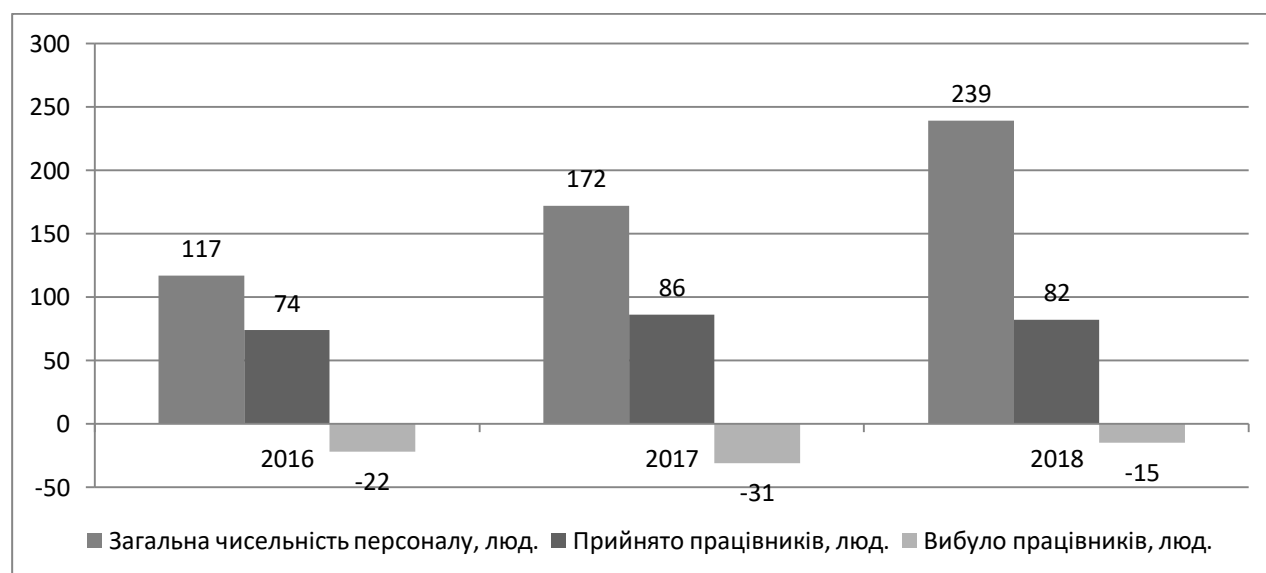


Рис. 2.5. Динаміка руху кадрів на ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016-2018 рр.

Джерело: розробка автора.

Як бачимо з отриманих результатів, динаміка руху кадрів є позитивною а плинність кадрів низькою. Щороку приходить більше працівників ніж вибуває. Так як компанія на ринку послуг функціонує лише 5 років, то наразі спостерігається щороку стрімке збільшення кількості персоналу.

Штат співробітників компанії налічує 239 чоловік. Головний директор делегує завдання і повноваження кожному конкретному підрозділу чи ланці організації. Організаційна структура складається з 12 відділів (рис. 2.6). Управління здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, де фахівці одного профілю об'єднані в певні відділи.

Всі відділи взаємопов'язані між собою і підкоряються генеральному директору. Таким чином, компанія має лінійну структуру управління.

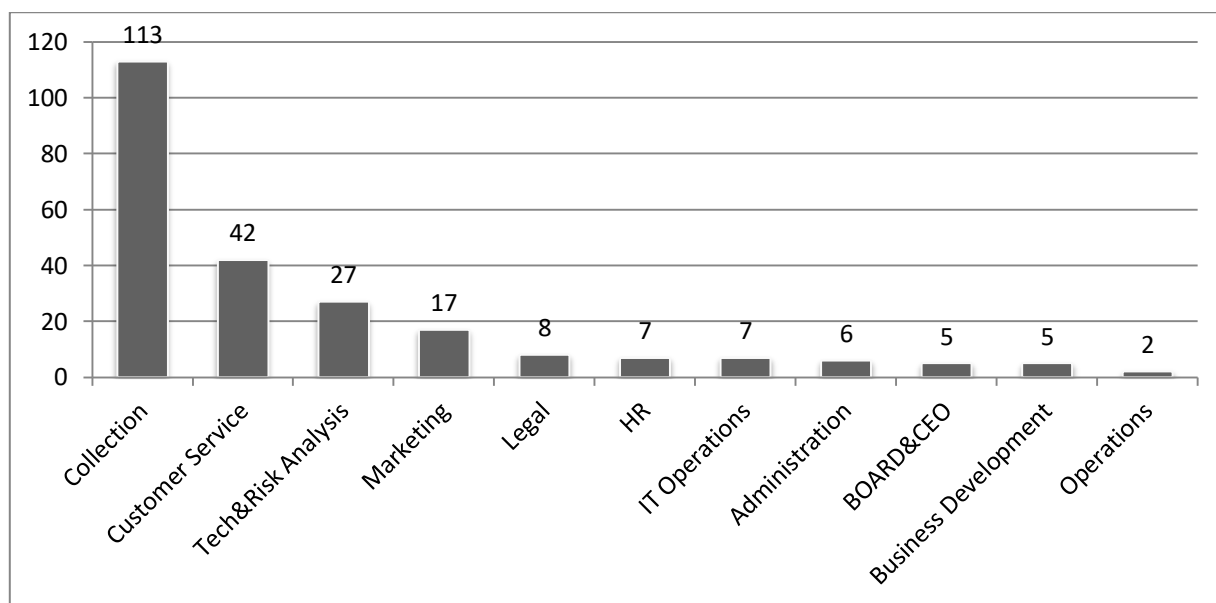


Рис. 2.6. Відділи компанії Манівео та чисельність працівників на 2018 рік

Джерело: розробка автора.

Розглянемо більш детально структуру персоналу ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Кадровий склад підприємства ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	14	12	16	9	19	8	3	4
Служба підтримки клієнтів	76	65	113	66	157	66	44	66
Допоміжний персонал	27	23	43	25	63	26	20	30
Разом	117	100	172	100	239	100	67	100

Джерело: розраховано автором.

Для наглядного аналізу зобразимо дані із табл. 2.4 на рис. 2.7.

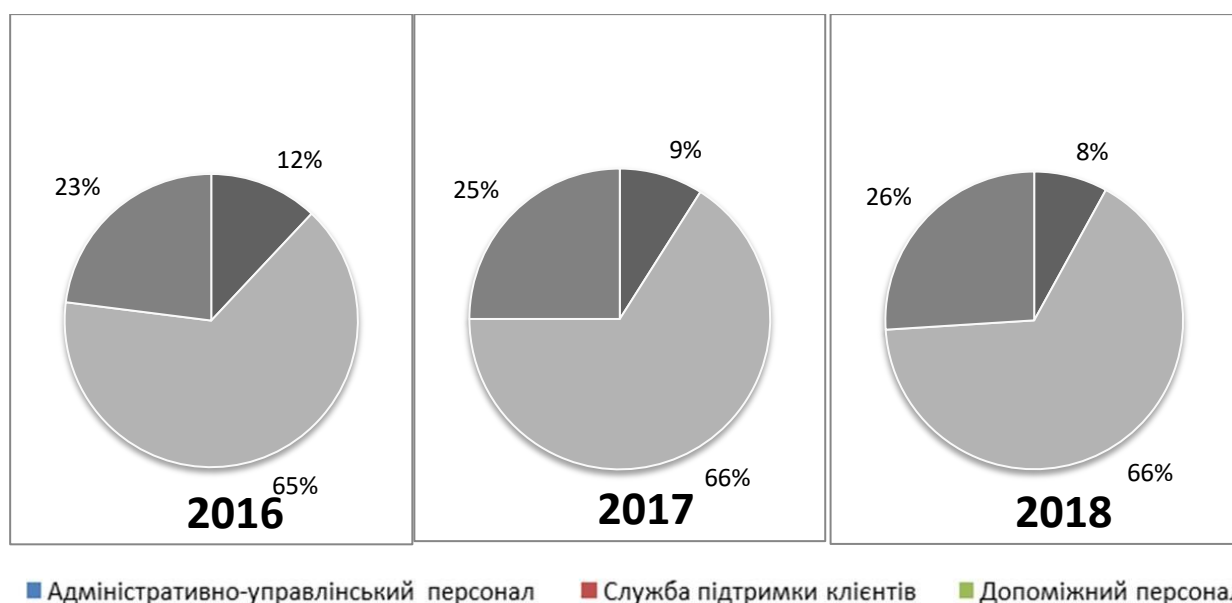


Рис. 2.7. Структура кадрового складу ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Джерело: розробка автора.

Ефективна оцінка персоналу має дуже велике значення, падаючи собою основу для багатьох процедур: прийом на роботу, внутрішні переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання, тощо.

В компанії найбільший відсоток від загальної чисельності працівників займають саме відділи, які напряду спілкуються з клієнтами (66%) та допомагають у вирішенні питань, адже компанія Манівео – це компанія, яка насамперед зорієнтована на користувача сервісом, що допомагає їй тримати лідерські позиції на ринку мікrokредитування.

Проаналізуємо рух кадрів обраного підприємства в динаміці 3-х років.

На основі даних з табл. 4.2 та табл. 4.3 розрахуємо наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт обороту з приймання;
- коефіцієнт обороту зі звільнення;
- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Розраховані дані та їх порівняння занесемо в табл. 4.4.

Таблиця 2.5. Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	172	239	67	1,39
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	86	82	-4	0,95
3. Вибуло працівників	31	15	-16	0,48
- з власного бажання	28	14	-14	0,5
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	2	1	-1	0,5
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	0,5	0,34	-0,16	0,68
- з звільнення, %	0,18	0,06	-0,12	0,33
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,07	0,07	0	0
6. Коефіцієнт загального обороту, %	0,23	0,4	0,17	1,74

Джерело: розраховано автором.

На основі аналізу даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що в компанії ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" в поточному році збільшилась середньоспискова чисельність працівників на 67 чоловік, що становить приріст в 1,39%. Коефіцієнт плинності кадрів на досить низькому рівні і становить 0,07, що значить, що в компанії достатньо хороші умови для роботи і в працівників немає необхідності змінювати місце роботи.

Ще однією з основних проблем Манівео є те, що компанія співпрацює не з усіма банками України. Через що клієнти, які не мають карти банку, з яким співпрацює Манівео, отримують відмову в отриманні коштів. Лише одиниці йдуть в банк для оформлення карти, решта просто звертаються до компаній-

конкурентів, таким чином компанія втрачає потенційних клієнтів і свої лідерські позиції на ринку мікрокредитування України.

Перспективними напрямками діяльності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" є співпраця з усіма банками України, аби кожен клієнт, не залежно від того картою якого банку користується, міг би отримати кошти в компанії Манівео.

Зараз в Україні є розповсюдженою співпраця банків з страховими і фінансовими компаніями, що представляють два різні типи фінансових супермаркетів: ринковий, при якому банк та фінансова компанія укладають договір про партнерську спільну реалізацію своїх послуг (як приклад фінансова група OTP Group); другий тип – це холдинг, де об'єднуються декілька дочірніх компаній, які пропонують фінансові послуги під однією торговельною маркою (наприклад, фінансова група «ТАС»).

Через посилення конкуренції між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами виникає необхідність у розширенні спектру послуг, які надає установа та в покращенні якості обслуговування клієнтів. Забезпечити вирішення цього завдання можливо через концепцію фінансового супермаркету, тобто об'єднання банків з іншими суб'єктами фінансового ринку – лізинговими, страховими, нотаріальними та аудиторськими компаніями.

Якщо проаналізувати загальні тенденції сучасного стану та етапу розвитку конкуренції на фінансовому ринку в Україні, то можна зробити висновок про наявність у ринку кредитування та банківських послуг властивостей, які характерні ринку досконалої конкуренції в поєднанні з елементами олігополістичної конкуренції. Розвиток конкуренції в секторі банківських послуг є закономірним процесом, який стосується не тільки інтересів споживачів та виробників цих послуг, але й усього суспільства. Конкуренція має прямий вплив на рівновагу на ринку фінансових послуг, відповідно має вплив на стабільність всієї грошово-кредитної сфери, досягнення яких наразі є одним із пріоритетних напрямів розвитку ринкової економіки України.

2.2. Аналіз результатів діяльності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

На кожному етапі підприємницької діяльності, від формування до поступового збільшення ефективності підприємства, необхідно проводити дослідження його господарювання, оскільки на основі результатів аналізу формуються і розробляються необхідні управлінські рішення. Основною метою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є оцінка використання активів, доходів та витрат за звітний період, що дає можливість встановлення факторів, які позитивно або негативно впливають на кінцеві фінансові результати.

Досягнення та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства є головним завданням управлінців як і в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" (табл. 2.6). Метою розрахунку даних показників є оцінка фінансового та майнового стану компанії, результатів її діяльності за три роки (2016 - 2018 рр.), а також можливостей розвитку в майбутньому.

Таблиця 2.6. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

№ п/ п	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
1	Оборотні активи	85023	238309	531381	153286	293072	180,29	122,98
2	Необоротні активи	8810	10843	15591	2033	4748	23,08	43,79
3	Власний капітал	-1770	25273	128227	27043	102954	1527,85	407,37
4	Поточні зобов'язання	95603	223879	418745	128276	194866	134,18	87,04
5	Чистий прибуток	18967	27692	115455	8725	87763	46,00	316,93
6	Виручка від реалізації послуг	85672	519267	1151342	433595	632075	506,11	121,72
7	Адміністративні витрати	98562	192455	442917	93893	250462	95,26	130,14
8	Витрати на збут	12684	37552	83907	24868	46355	196,06	123,44

Джерело: Додаток А.

Згідно наведеної таблиці можна сказати, що загалом всі наведені показники мають тенденцію до зростання, так як компанія є молодою і стрімко зростає та закріплюється на ринку фінансових послуг як лідер. Оборотні активи, як і необоротні активи ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" щороку зростають. Оборотні активи у 2018 р. на 122,98% збільшились на відміну від 2017 р. Необоротні активи у 2018 р. порівняно із 2017 р. збільшились на 43,79 %. Зобразимо динаміку росту оборотних та необоротних активів компанії на рис. 2.8.

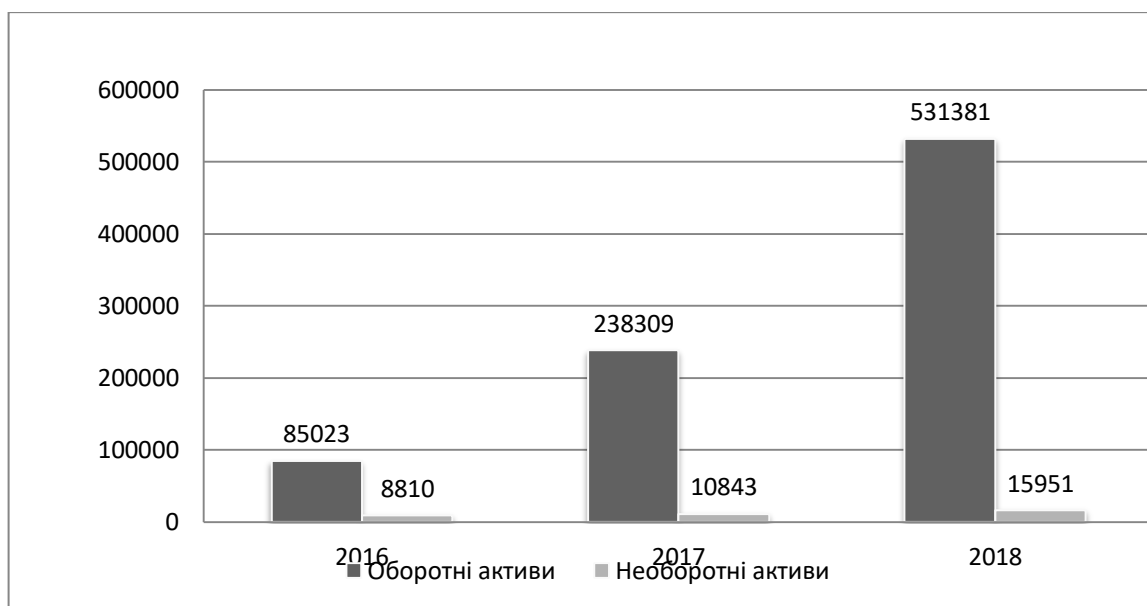


Рис. 2.8. Динаміка росту оборотних та необоротних активів

ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" 2016-2018 рр.

Джерело: розробка автора.

Власний капітал компанії згідно фінансової звітності у 2016 році мав негативний показник, а саме -1770 тис. грн., але вже наступного року він становив 25273 тис. грн., що свідчить про зростання рівня фінансової незалежності компанії та підвищення резервного позикового потенціалу, тобто можливості Манівео залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Поточні зобов'язання зросли на 87,04% у 2018 році, порівняно із 2017 р., в грошову еквіваленті на 194866 тис. грн. Їх зростання в умовах розвитку підприємства не є негативним, а свідчить про залучення коштів для розвитку.

Так як постійно відбувається розширення компанії та збільшення штату працівників, то виникає необхідність і в збільшенні адміністративних витрат.

Порівняно із 2017 роком адміністративні витрати у 2018 р. зросли на 130,14%, що в грошовому еквіваленті становить 46355 тис. грн.

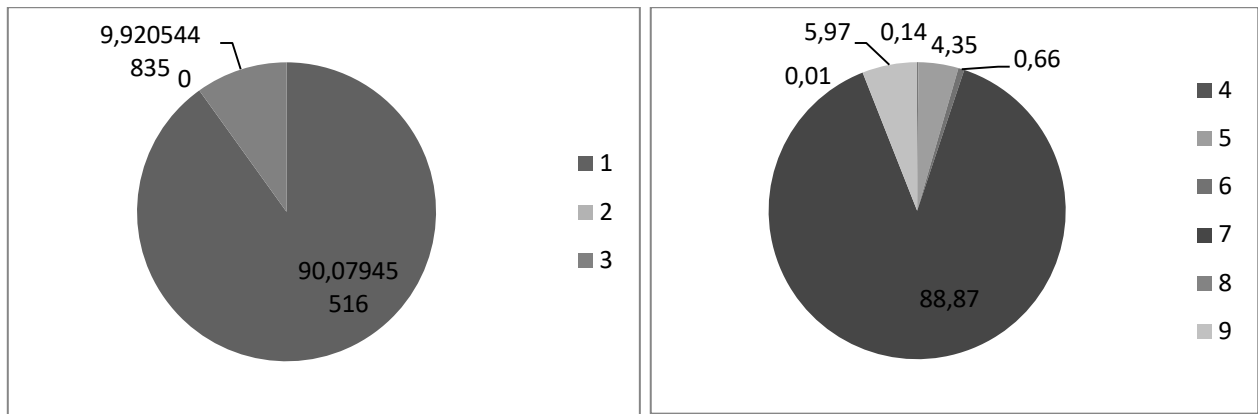
Проведемо вертикальний (структурний) аналіз активів та пасивів ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", який дає змогу визначити структуру фінансових показників і виявити вплив кожної позиції звітності на фінансовий результат. Розрахунок структури активів відбувається на основі ділення певного елемента активу на загальну суму активів (табл. 2.7). Аналогічно проведено розрахунки і з пасивами компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.7. Вертикальний аналіз складових необоротних та оборотних активів по відношенню до значень по розділах балансу

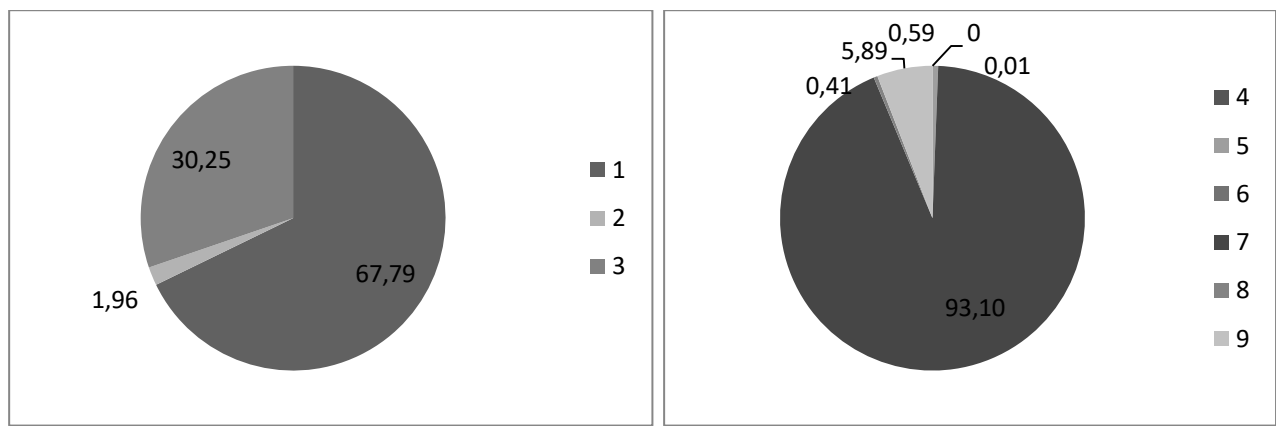
Показник, тис. грн.	Роки					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Нематеріальні активи	7936	90,08	7351	67,79	7244	46,46
Відстрочені податкові активи	0	0	212	1,96	219	1,40
Основні засоби	874	9,92	3280	30,25	8128	52,13
Необоротні активи	8810	100,00	10843	100	15591	100,00
Запаси	116	0,14	0	0	674	0,13
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3699	4,35	1417	0,59	4505	0,85
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	557	0,66	16	0,01	11	0,00
Дебіторська заборгованість за виданими кредитами	75562	88,87	221868	93,10	467226	87,93
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	0,01	967	0,41	29227	5,50
Гроші та їх еквіваленти	5078	5,97	14032	5,89	29738	5,60
Оборотні активи	85023	100,00	238309	100,00	531381	100,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток А).

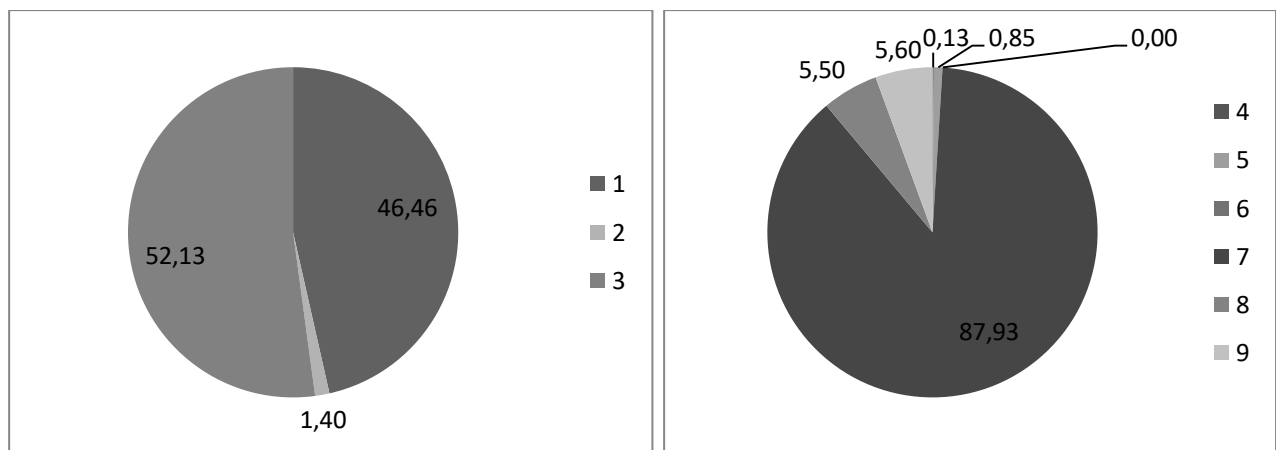
Відобразимо графічно отримані значення на рис. 2.9 – 2.11.



**Рис. 2.9. Структура необоротних та оборотних активів
ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" 2016 р.**



**Рис. 2.10. Структура оборотних та необоротних активів
ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" 2017 р.**



**Рис. 2.11. Структура оборотних та необоротних активів
ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" 2018 р.**

Умовні позначення: 1 - Нематеріальні активи; 2 - Відстрочені податкові активи; 3 - Основні засоби; 4 – Запаси; 5 - Дебіторська заборгованість за виданими авансами; 6 - Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; 7 - Дебіторська заборгованість за виданими кредитами; 8 - Інша поточна дебіторська заборгованість; 9 - Гроші та їх еквіваленти.
Джерело: розробка автора.

З наведених діаграм можна зробити висновок про те, що домінуюча частина в необоротних активах щороку змінювалась. У 2016 році 90% нематеріальні активи, у 2017 їх частка складала 67,79%, а основні засоби в свою чергу збільшились до 30,25%, у 2018 році вони почали займати більше половини активів підприємства – 52,13%, а нематеріальні активи зменшились до 46,46%. Відстрочені податкові активи займають зовсім незначну частину в складі активів компанії – менше 2%.

Щодо оборотних активів, то майже 90% пасивів займає дебіторська заборгованість за виданими кредитами, адже в компанії стабільний рух коштів і їх більша частина знаходиться в позичальників, які повинні повернути кошти з нарахованими відсотками на тіло кредиту, що і приносить прибуток компанії. Другим за величиною в складі оборотних активів є гроші та їх еквіваленти, які складають близько 6%.

Таблиця 2.8. Вертикальний аналіз пасивів ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Показник, тис. грн.	Роки					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал	-1770	-1,9	25273	10,14	128227	23,44
Поточні зобов'язання	95603	101,9	223879	89,86	418745	76,56
Всього пасиви	93833	100	249152	100	546972	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток А).

Перенесемо значення з таблиці на діаграму (рис. 2.12.), аби візуально розглянути співвідношення даних.

Згідно даних таблиці 2.8. та рисунку 2.12. можна зробити висновок, що поточні зобов'язання займають вагому частину пасивів 89,86% та 76,56% у 2017-2018 рр. відповідно. Частка власного капіталу щороку збільшується. Згідно фінансової звітності у 2016 році власний капітал становив -1770 тис. грн., але вже наступного року він становив 25273 тис. грн., що становило 10,14% від загальної кількості пасивів, а у 2018 році цей показник становив 23,44%. Це свідчить про зростання рівня фінансової незалежності компанії та підвищення резервного

позикового потенціалу, тобто можливості Манівео залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

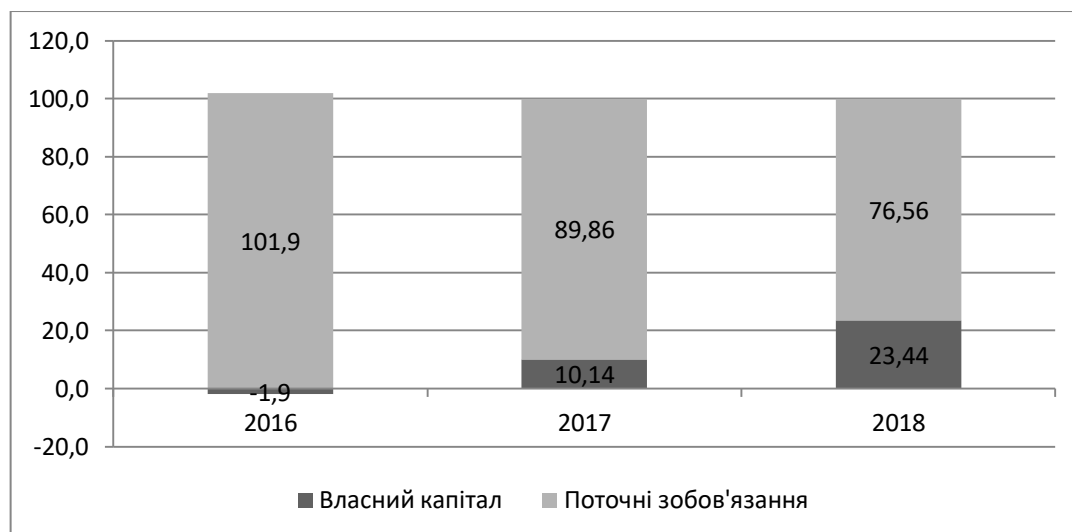


Рис. 2.12. Склад пасивів ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" 2016-2018рр.

Джерело: розробка автора.

Варто звернути увагу на відсутність довгострокових зобов'язань. Дані кошти підприємства зазвичай використовують для розширення виробництва та модернізацією обладнання, але так як компанія Манівео надає послуги мікрокредитування в онлайн-режимі, то в них немає необхідності.

Проведемо оцінку майнового стану ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", яка надає можливість визначити те, наскільки ефективно використовується майно компанії (табл. 2.9. – 2.10.). До показників даної групи відносяться: сума господарських коштів у розпорядженні підприємства, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт їх оновлення та коефіцієнт вибуття.

Таблиця 2.9. Основні засоби ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Первісна вартість основних засобів	1250	4503	11802	3253	7299	260,24	162,09
Знос ОЗ	376	1223	3674	847	2451	225,27	200,41
Надійшло ОЗ	2364	3253	8181	889	4928	37,61	151,49
Вибуло ОЗ	654	847	882	193	35	29,51	4,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток А).

Сума основних засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства дає узагальнену вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі компанії. Щороку цей показник зростає, на 260,24% та 162,09% у 2017 р. та 2018 р. відповідно, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства.

Для аналізу майнового стану підприємства розраховуються коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{зн.ОЗ}} = \frac{\text{Знос ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (2.1)$$

Використовуючи дані з додатку А розраховуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{1\text{зн.ОЗ}} = \frac{376}{1250} = 0,30$$

$$K_{2\text{зн.ОЗ}} = \frac{1223}{4503} = 0,27$$

$$K_{3\text{зн.ОЗ}} = \frac{3674}{11802} = 0,31$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$K_{\text{зн.ОЗ}} = \frac{\text{Оновлення ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів:

$$K_{\text{зн.ОЗ}} = \frac{\text{Вибуття ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.10. Оцінка майнового стану ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

№	Коефіцієнти	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,30	0,27	0,31	-0,03	0,04	-9,71	14,62
2	Коефіцієнт оновлення ОЗ	1,89	0,72	0,69	-1,17	-0,03	-61,80	-4,04
3	Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,52	0,19	0,07	-0,34	-0,11	-64,05	-60,27

Джерело: розраховано автором.

Відобразимо дані на графіку і діаграмі для наочного аналізу на рис 2.13-2.14.

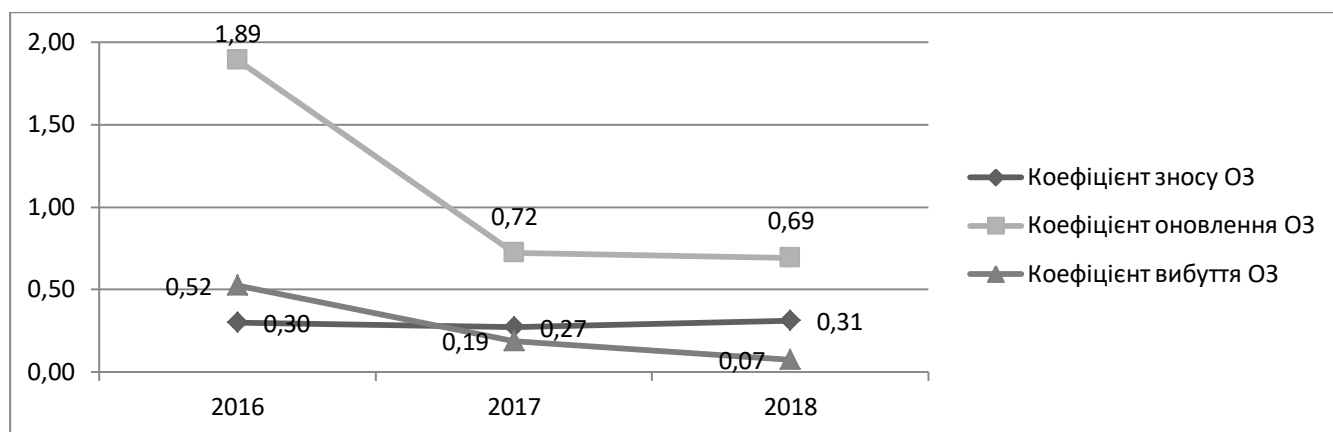


Рис. 2.13. Динаміка зміни коефіцієнтів зносу, оновлення і вибуття основних засобів ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", 2016-2018 рр.

Джерело: розробка автора.

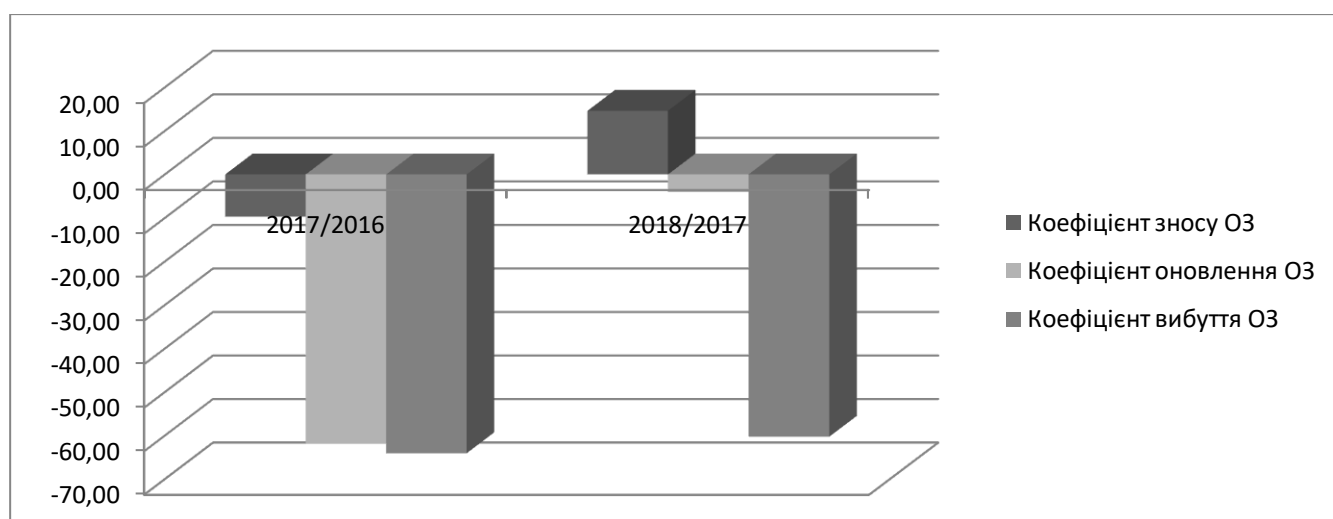


Рис. 2.14. Динаміки змін темпів приросту коефіцієнтів зносу, оновлення і вибуття основних засобів ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", 2016-2018рр.

Джерело: розробка автора.

Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що залишилася до списання на витрати в наступних періодах. Як бачимо з наведених графіків та діаграм коефіцієнт зносу основних засобів всі досліджені три роки зберігається приблизно на одному рівні – 0,3, який відповідає прийнятному рівню зносу.

Коефіцієнт оновлення показує, яку частину від наявних на кінець звітнього періоду основних засобів складають нові основні засоби. Цей показник в 2017

році зменшився на 61,8% порівняно із 2016 р. і складає 0,72, у 2018 р. – 0,69. Коефіцієнт оновлення зменшується, що є негативним, адже свідчить про те, що технічне переоснащення наявних основних фондів на новіші не відбувається.

Коефіцієнт вибуття показує, яка частина основних засобів, з якими компанія почала свою діяльність у звітному періоді, вибула через старіння чи з інших причин. В 2016-2018 рр. даний коефіцієнт має тенденцію до зменшення, що є позитивним явищем. У 2016 році він становить 0,52, а в 2018 р. – 0,07. Коефіцієнт вибуття основних засобів має бути меншим за коефіцієнт оновлення, як і є в нашому випадку.

Наступним показником, який буде оцінюватись – платоспроможність ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога". Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду і розраховується за формулою:

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{\text{покp}(2016)} = \frac{85023}{95603} = 0,89$$

$$K_{\text{покp}(2017)} = \frac{238309}{223879} = 1,06$$

$$K_{\text{покp}(2018)} = \frac{531381}{418745} = 1,27$$

На основі розрахованих даних побудуємо графік (рис. 2.15). Коефіцієнт покриття ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" у 2016 році не відповідає нормі, так як є меншим 1, тобто вартість активів не покриває зобов'язання. При цьому у наступних роках досліджуваного періоду показник збільшується приблизно на 19% щороку (табл. 2.11), що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає змогу виявити кількість грошових одиниць ліквідних оборотних активів, які припадають на кожну грошову одиницю зобов'язань. Цей коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Виробничі запаси} - \text{Незавершене виробництво} - \text{Товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{\text{ш.л.}(2016)} = \frac{85023 - 0 - 0 - 0}{95603} = 0,89$$

$$K_{\text{ш.л.}(2017)} = \frac{238309 - 0 - 0 - 0}{223879} = 1,06$$

$$K_{\text{ш.л.}(2018)} = \frac{531381 - 0 - 0 - 0}{418745} = 1,27$$

Показник швидкої ліквідності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" коливається протягом 2016-2018 рр. в межах від 0,89 до 1,27 при оптимальному значенні в 0,6-0,8. Тому можна зазначити, що показник не знаходиться в межах норми, а, значить, платіжні можливості підприємства щодо розрахунку з поточних зобов'язань мають фінансовий ризик. Отже, підприємство має низькі платіжні можливості щодо сплати поточних зобов'язань. Основою причиною цього є несвоєчасне проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує можливість підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Цей показник розраховується за формулою:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{\text{а.л.}(2016)} = \frac{5078}{95603} = 0,053$$

$$K_{\text{а.л.}(2017)} = \frac{14032}{223879} = 0,063$$

$$K_{\text{а.л.}(2018)} = \frac{29738}{418745} = 0,071$$

Як видно з розрахунків цей показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем. Показник коливається в межах 0,053-0,071. В даному випадку це пояснюється досить великими значеннями зобов'язань для досліджуваного підприємства і, порівняно, невисокими значеннями грошових коштів, наявних у ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Графік динаміки зміни показників наведено на рис. 2.15.

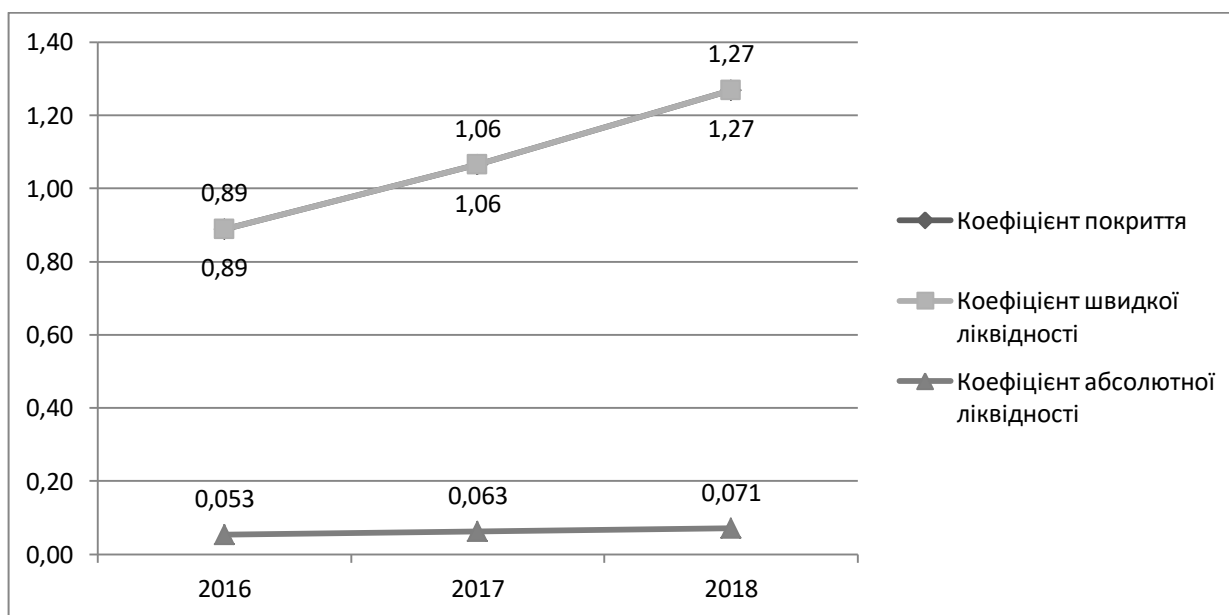


Рис. 2.15. Динаміка зміни чистого оборотного капіталу ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", 2014-2016 рр.

Джерело: розробка автора.

Результати розрахунків оцінки платоспроможності знаходяться у табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Показники ліквідності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 рр.

Показники	Норма-тив	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
К покриття	>1	0,89	1,06	1,27	0,18	0,20	19,69	19,21
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,89	1,06	1,27	0,18	0,20	19,69	19,21
К абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,053	0,063	0,071	0,01	0,01	18,00	13,31
Чистий оборотний капітал тис. грн.	>0, збільшення	-10580	14430	112636	25010	98206	-236,39	680,57

Джерело: розробка автора.

У 2016 році компанія не мала достатньо оборотних коштів для погашення своїх боргів, у 2017-2018 рр. це значення наблизилось до оптимального – 1,06 та 1,27 відповідно. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує обсяг середньо- та високоліквідних оборотних активів, які припадають на одиницю короткострокових зобов'язань. В компанії Манівео цей показник не відповідає нормі, адже є більшим за 0,8, при нормативному показнику 0,6-0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до збільшення (на 18% та 13,31 % у 2017 та 2018 рр. відповідно), тобто спроможність компанії негайно виплатити поточні зобов'язання підвищується. Чистий оборотний капітал має позитивну тенденцію за досліджуваний термін, що є позитивним явищем в цілому.

Проведемо аналіз та оцінку фінансової стійкості підприємства. Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь його фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Знайдемо та проаналізуємо наступні коефіцієнти: фінансової автономії, фінансування, забезпечення власними основними засобами та маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до підсумку балансу підприємства та показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність.

$$K_{\text{авт}}(2016) = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс підприємства}} = \frac{-1770}{93833} = -0,02$$

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів та характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

$$K_{\text{ф}2016} = \frac{\text{Поточні зобов. і забезп.} + \text{Довг. забезп. і зобов.}}{\text{Власний капітал}} = \frac{95603 + 0}{-1770} = -54,01$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних

активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами.

$$K_{\text{заб2016}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов.}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{85023 - 95399}{85023} = -0,12$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу. Він показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована.

$$K_{\text{м2016}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов.}}{\text{Власний капітал}} = \frac{85023 - 95399}{-1770} = 5,86$$

За аналогічною методикою розраховуємо показники за наступні роки та заносимо дані до табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Аналіз фінансової стійкості ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 рр.

Показники	Норматив	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
					2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	-0,02	0,10	0,23	0,12	0,13	-637,74	131,11
Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	-54,01	8,86	3,27	62,87	-5,59	-116,40	-63,14
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,12	0,06	0,22	0,19	0,15	-152,32	238,95
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	5,86	0,60	0,90	-5,26	0,29	-89,73	48,96

Джерело: розробка автора.

Для наочного спостереження динаміки зміни показників відтворимо їх завдяки графіку та діаграм (Рис.2.16 – 2.17).

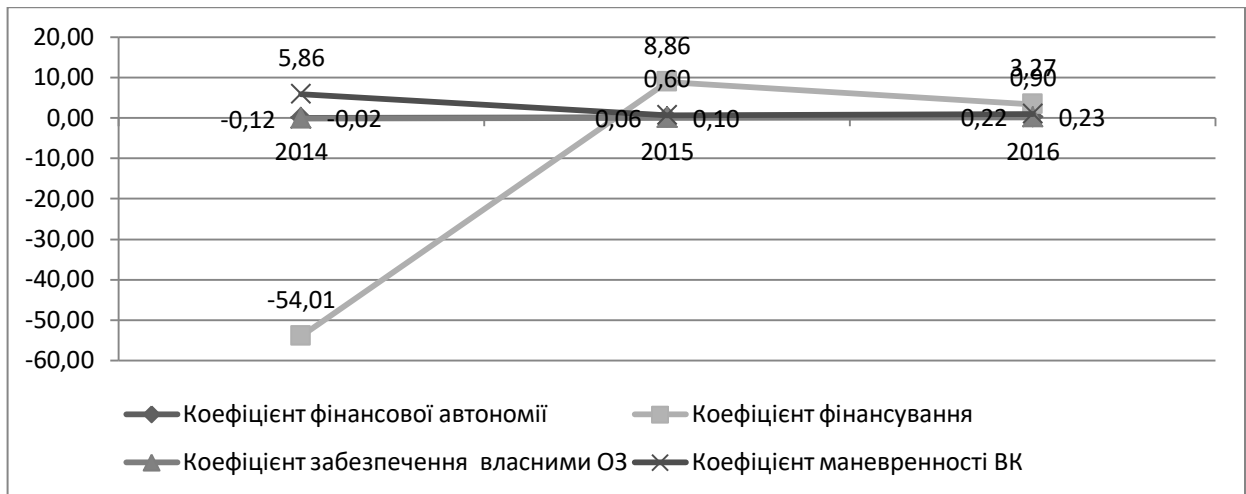


Рис. 2.16. Динаміка зміни показників платоспроможності

ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 роки

Джерело: розробка автора.

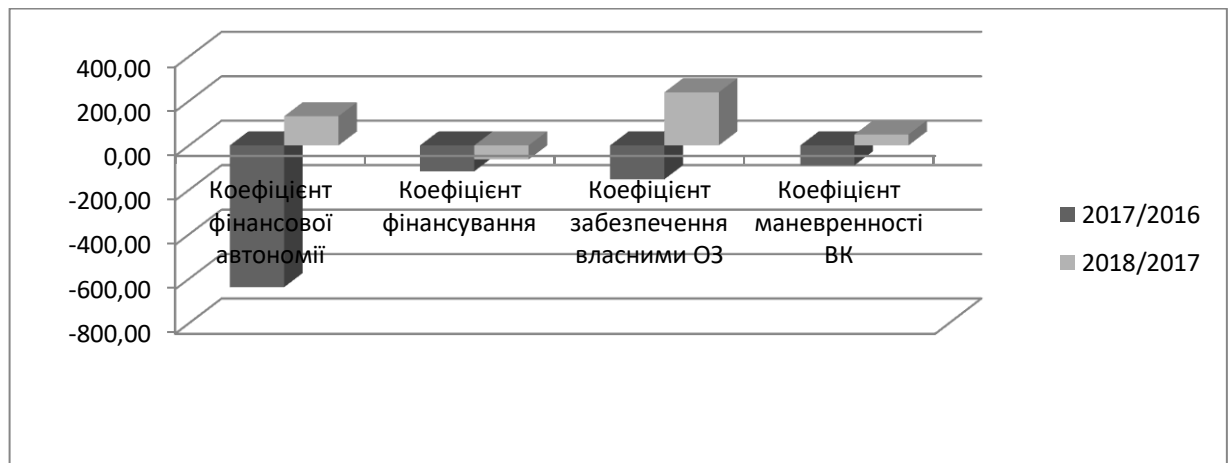


Рис. 2.17. Динаміка зміни темпів приросту показників платоспроможності

ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 роки

Джерело: розробка автора.

На основі проведеного аналізу платоспроможності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016-2018 роки можна сказати, що коефіцієнт фінансової автономії або платоспроможності хоч і не відповідає встановленим нормам ($>0,5$), але зазнав певного зростання протягом досліджуваного періоду. Протягом 2016-2017 років він становив -0,02, 0,1 та 0,23 відповідно. Отже, можна сказати, що підприємство не має можливості незалежно працювати без зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування протягом 2016-2018 рр. також не відповідає вимогам, але у 2018 р. порівняно із 2017 р. показник зменшився на 63,14%. Дані значення є результатом того, що підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування, але ризики залежності дещо зменшуються.

Коефіцієнт забезпечення підприємства власними оборотними засобами не відповідає нормі, адже менший за 1, але має позитивну тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що підприємство недостатньо забезпечене власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом 2016-2018 років відповідає встановленим рекомендаціям, він має загальну тенденцію до збільшення, як це встановлено нормами. Так, у 2018 році показник збільшив свої значення на 48,96% в порівнянні із 2017 роком.

Отже, виходячи із вищезазначеного можна прийти до висновку, що підприємство має не дуже хороший ступінь фінансової стійкості і є достатньо залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Показники, що використовуються при аналізі: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, строк погашення кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності власного капіталу та фондів.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення та розраховується за формулою:

$$K_{oa} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

$$K_{окз} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}} \quad (2.8)$$

Строк погашення кредиторської заборгованості розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

$$K_{\text{омз}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня величина запасів}} \quad (2.9)$$

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства та розраховується за формулою:

$$\Phi = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.10)$$

Коефіцієнт оборотності власного показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

$$K_{\text{овк}} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна величина власного капіталу}} \quad (2.11)$$

Розраховуємо показники за всі 3 роки та заносимо до табл. 2.13.

Таблиця 2.13. Аналіз ділової активності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016–2018 рр.

Показник	Норматив	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
					2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
К оборотності активів	Збільш.	0,15	0,16	0,29	0,01	0,13	5,70	79,62
К оборотності кредиторської заборгованості	Збільш.	0,20	0,12	0,28	-0,07	0,15	-37,65	122,91
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн.	Зменш.	1839,78	2950,88	1323,82	1111,10	-1627,1	60,39	-55,14
К оборотності матеріальних запасів	Збільш.	6,21	6,40	6,93	0,19	0,53	3,06	8,28
К оборотності ОЗ (фондовіддача)	Збільш.	21,70	8,44	14,20	-13,26	5,76	-61,10	68,25
К оборотності ВК	Збільш.	-10,72	1,10	0,90	11,81	-0,20	-110,23	-17,83

Джерело: розробка автора.

Далі ілюструємо отримані дані у графіках для наочного спостереження (Рис. 2.18 – 2.19).

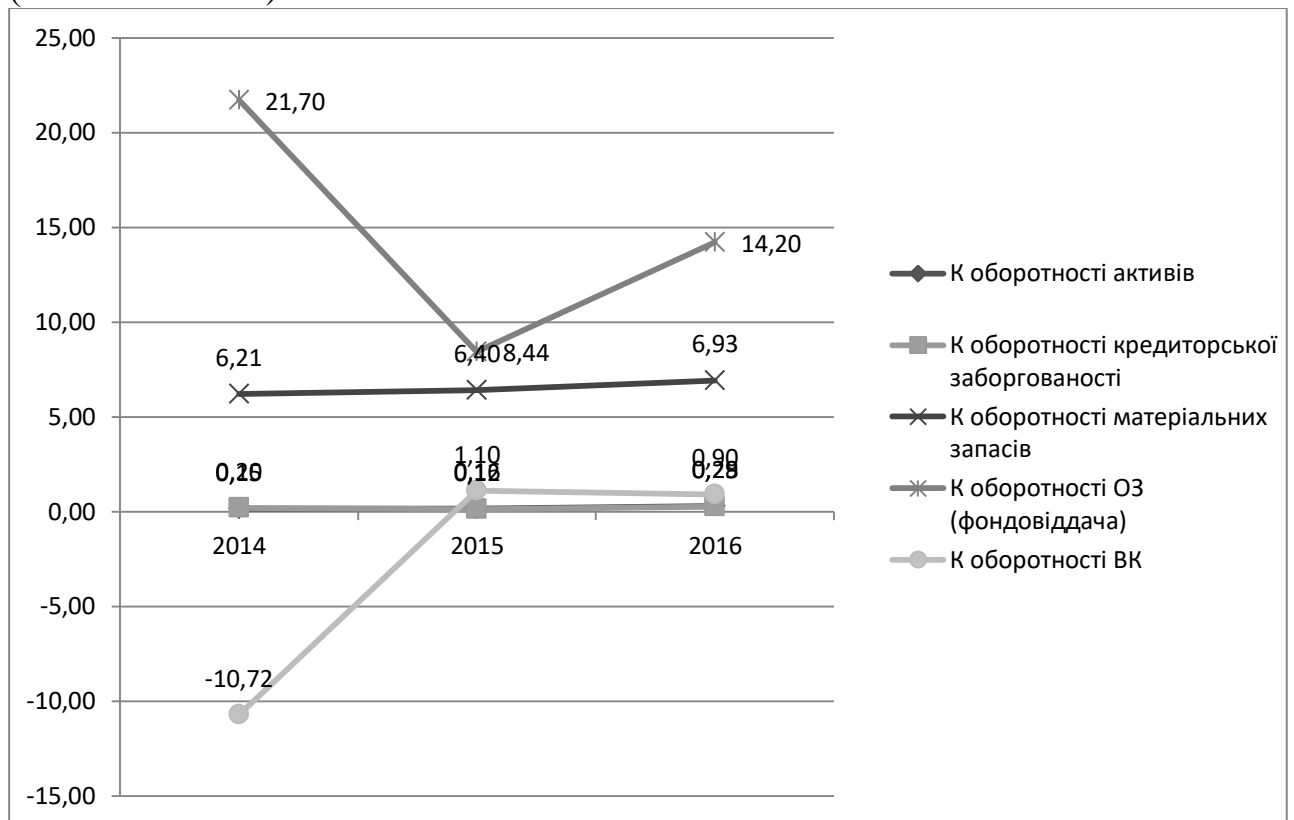


Рис. 2.18. Динаміка коефіцієнтів ділової активності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 роки
Джерело: розробка автора.

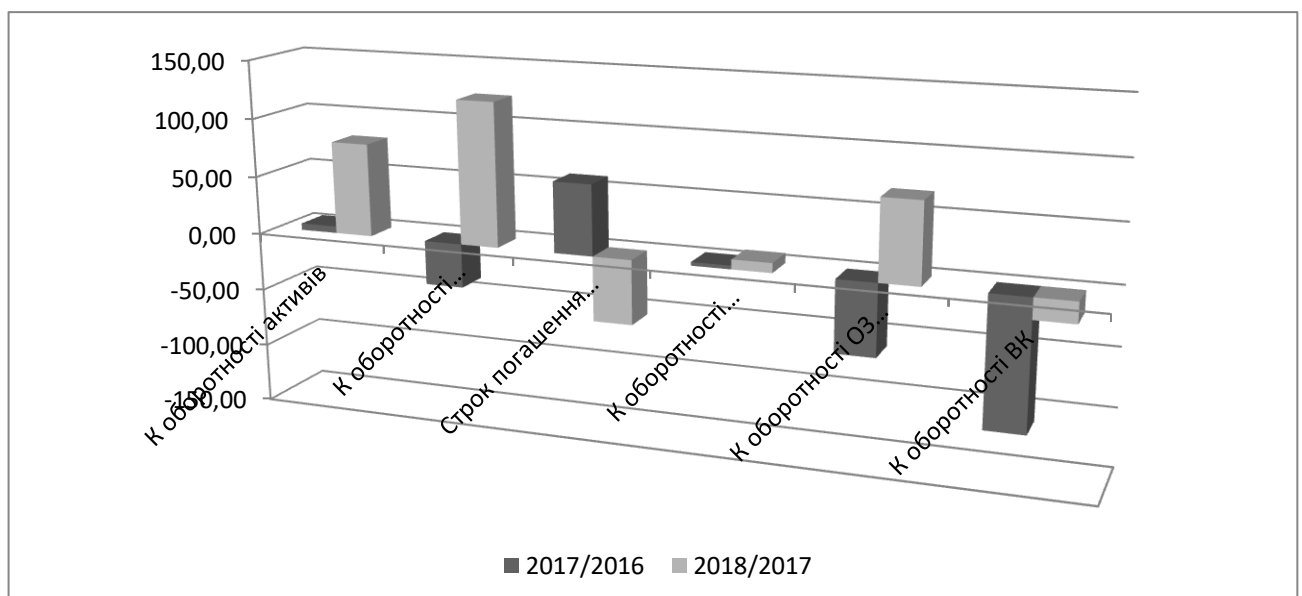


Рис. 2.19. Динаміка темпів приросту коефіцієнтів ділової активності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 роки
Джерело: розробка автора.

Строк погашення кредиторської заборгованості знизився у 2018 році – на 1627 днів або 55,14 %, що є позитивним явищем для підприємства. Це означає, що дані заборгованості гасяться швидше. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів щороку збільшується, у 2017 році на 3,06% порівняно із 2016р, а у 2018 році ще на 8,28% порівняно із 2017р., що означає зниження ефективності використання запасів при виробництві продукції.

Показники фондівдачі демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Цей показник збільшився у 2018 році на 68,28% порівняно із 2017 роком, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності власного капіталу спадає, це може бути пов'язано зі зменшенням виручки від реалізації продукції, яка в динаміці показує негативний ріст.

Для аналізу рентабельності використаємо модель Дюпона, яка враховує основні показники рентабельності з метою виявлення ефективної діяльності підприємства. Метою фінансового аналізу, що використовується у моделі Дюпона, враховує оцінку основних ключових показників (або факторів), яку вперше було використано компанією «Дюпон» на початку 20-х років XX століття.

Метою фінансового аналізу за моделлю Дюпона є пошук шляхів максимізації показників прибутковості для інвесторів.

Модель Дюпона включає у себе:

1) Двофакторна модель. Спочатку модель представляла собою вплив двох факторів на рентабельність активів (ROA) підприємства.

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середньорічна вартість активів}} =$$

$$= \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}} \cdot \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середньорічна вартість активів}} \quad (2.12)$$

або

$$ROA = ROS * K_{oa} \quad (2.13),$$

де, ROA (*Return On Assets*) – коефіцієнт рентабельності активів;

ROS (*Return On Sales*) – коефіцієнт рентабельності продажів;

K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів.

Двофакторна модель показує взаємозв'язок між показником ефективності діяльності підприємства – її рентабельністю (ROA) і двома факторами: рентабельністю продажів і оборотністю активів. Таким чином, модель дозволяє оцінити внесок системи продажів підприємства та ступеня інтенсивності використання активів у формування рентабельності компанії.

2) Трифакторна модель Дюпона. Дана модель полягає у використанні коефіцієнта рентабельності власного капіталу як інтегрального показника ефективності діяльності підприємства і представлення її формули у вигляді трьох факторів. Формула розрахунку рентабельності власного капіталу має:

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації}} \cdot \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середньорічна вартість активів}} \cdot \frac{\text{середньорічна вартість активів}}{\text{власний капітал}} \quad (2.14)$$

або

$$ROE = ROS \cdot K_{oa} \cdot LR \quad (2.15),$$

де ROE (Return On Equity) - рентабельність власного капіталу;

ROS (Return On Sales) - рентабельність продажів;

Koa - коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) - коефіцієнт фінансового важеля.

3) П'ятифакторна модель Дюпон. Один з варіантів моделі Дюпона її модифікація в п'ятифакторну формулу, яка має наступний вигляд:

$$ROE = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{прибуток до оподат.}} \cdot \frac{\text{прибуток до оподат.}}{\text{прибуток до оподат. та виплати \%}} \cdot \frac{\text{прибуток до оподат. та виплати \%}}{\text{виручка від реалізації}} \cdot \frac{\text{виручка від реалізації}}{\text{середньорічна вартість акитивів}} \cdot \frac{\text{середньорічна вартість акитивів}}{\text{власний капітал}} \quad (2.16)$$

або

$$ROE = TB \cdot IB \cdot K_c \cdot K_{oa} \cdot LR \quad (2.17),$$

де TB (Tax Burden) - коефіцієнт податкового тягаря;

IB (Interest Burden) - коефіцієнт процентного тягаря;

K_c – коефіцієнт співвідношення прибутку до оподаткування та виручки;

Коа - коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) - коефіцієнт фінансового важеля.

Таблиця 2.14. Вихідні дані для аналізу фінансового стану ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 роки на основі моделі Дюпона

Показник, тис. грн	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Чистий прибуток	18967	27692	115455	8725	87763	46,00	316,93
Виручка від реалізації	85672	519267	1151342	433595	632075	506,11	121,72
Власний капітал	-1770	25273	128227	27043	102954	-1527,85	407,37
Середньорічна вартість активів	124158	171492	398062	47334	226570	38,12	132,12
Прибуток до оподаткування	24698	33604	140193	8906	106589	36,06	317,19
Прибуток до оподаткування та % виплати	32458	52647	165748	-7478	19864	-6,80	19,50

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток А).

Використовуючи подані вихідні дані (табл. 2.14) та формули розрахуємо необхідні показник рентабельності, проте, для початку розрахуємо фактори, які будемо використовувати та занесемо до табл. 2.15.

Таблиця 2.15. Коефіцієнти для розрахунку рентабельності за моделлю Дюпон

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Рентабельність продажів, ROS	0,221	-0,088	0,100
Коефіцієнт оборотності активів, Коа	0,690	3,028	2,892
Фінансовий важель LR	-70,146	6,786	3,104
Коефіцієнт податкового тягаря, ТВ	0,768	-0,437	0,824
Коефіцієнт % тягаря, ІВ	0,761	0,638	0,846
Коефіцієнт співвідношення прибутку до оподаткування та виручки від реалізації, К _c	0,288	0,065	0,122

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.16. Показники рентабельності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 роки на основі моделі Дюпона

	Роки			Відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
ROA	0,15	0,16	0,29	0,01	0,13	5,70	79,62
ROE(3-х факторна)	-10,72	1,10	0,90	11,81	-0,20	110,23	-17,83
ROE(5-ти факторна)	-8,15	0,70	0,76	8,85	0,06	108,58	8,89

Джерело: розраховано автором.

Отримані дані проілюструємо за допомогою графіку та гістограми для наочного спостереження динаміки зміни показників (Рис. 2.20 – 2.21)

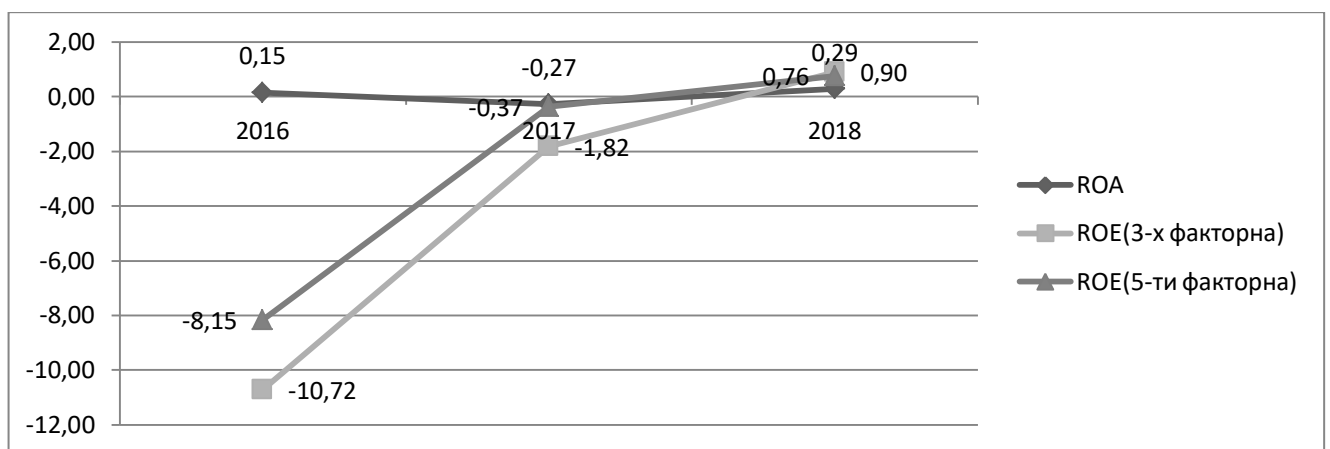


Рис. 2.20. Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018рр. за моделлю Дюпон

Джерело: розробка автора.

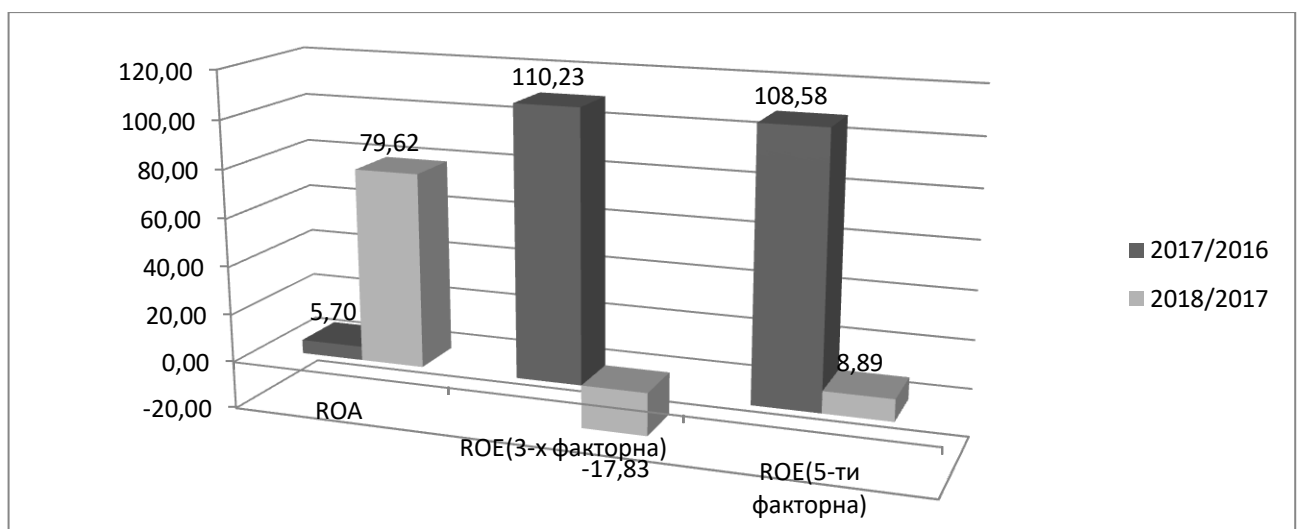


Рис. 2.21. Динаміка темпів приросту показників рентабельності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за 2016 – 2018 рр. за моделлю Дюпон

Джерело: розробка автора.

Рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох чинників першого порядку: чистої рентабельності продажів, оборотності активів та структури джерел коштів, які були інвестовані в підприємство. Важливість зазначених показників пояснюється тим, що вони в деякому значенні узагальнюють усі боки фінансово-господарчої діяльності підприємства: перший чинник узагальнює звіт про фінансові результати, другий - актив балансу, третій - пасив балансу.

Визначено, що ROE враховує інтегральну оцінку діяльності підприємства і визначає вплив на діяльність підприємства операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

З моделі Дюпона можемо зробити висновок, що рентабельність активів (ROA) протягом 2016-2018 років зазнала стрімкого росту. Найвищий його рівень був зафіксований у 2018 році – 0,29. Результатом росту показника у 2018 році на 79,62% є збільшення рентабельності продажів та коефіцієнту оборотності активів.

Проаналізуємо ймовірність банкрутства ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога". Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17. Вихідні дані для аналізу ймовірності банкрутства

ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал	-1770	25273	128227
Активи	93833	249152	546972
Нерозподілений прибуток	-3843	23849	136297
Прибуток до оподаткування	24698	33604	140193
Зобов'язання	95603	223879	418745
Чистий дохід	85672	519267	1151342
Оборотні активи	85023	238309	531381
Операційний прибуток	0	0	0
Поточні зобов'язання	95603	223879	418745
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Грошові надходження	5078	14032	29738
Валюта балансу	93833	249152	546972
Чистий прибуток	18967	27692	115455
Виробничі запаси	116	0	674
Виручка	85672	519267	1151342
Середньорічна сума активів	124158	171492	398062

Джерело: Додаток А.

1. Розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Альтмана:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,995x_5 \quad (2.18),$$

де X_1 - оборотний капітал/сума активів;

X_2 - нерозподілений прибуток/сума активів;

X_3 - прибуток до оподаткування/сума активів;

X_4 - власний капітал/зобов'язання;

X_5 - чистий дохід/сума активів.

Провівши дані обрахунки, отримали наступні значення коефіцієнтів X та показника Z (табл. 2.18).

Таблиця 2.18. Коефіцієнти моделі Альтмана

Коефіцієнти	Роки		
	2016	2017	2018
X_1	-0,019	0,101	0,234
X_2	-0,041	0,096	0,249
X_3	0,263	0,135	0,256
X_4	-0,019	0,113	0,306
X_5	0,913	2,084	2,105
Z	1,67	2,69	3,40

Джерело: розраховано автором.

Згідно умови показник Z може набувати значень в межах від -0,14 до 22. Оскільки значення Z коливаються від 1,67 до 3,40, то можна вважати, що ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" є фінансово стійким і в найближчі роки компанії не загрожує банкрутство.

2. Розрахуємо ймовірність банкрутства за моделлю Терещенка:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 \quad (2.19),$$

де X_1 - грошові надходження/зобов'язання;

X_2 - валюта балансу/зобов'язання;

X_3 - чистий прибуток/середньорічна сума активів;

X_4 - прибуток/виручка;

X_5 - виробничий запас/виручка;

X_6 - виручка/основний капітал.

Дана модель є зручною для застосування, оскільки використовується майже всіма підприємствами в країні та враховує галузеві дослідження.

Провівши дані обрахунки, отримали наступні значення коефіцієнтів X та показника Z (табл. 2.19).

Таблиця 2.19. Коефіцієнти моделі Терещенка

Коефіцієнти	Роки		
	2016	2017	2018
X1	0,053	0,063	0,071
X2	0,981	1,113	1,306
X3	0,153	0,161	0,290
X4	0,288	0,065	0,122
X5	0,001	0,000	0,001
X6	-48,402	20,546	8,979
Z	-1,71	4,18	4,62

Джерело: розраховано автором.

Рекомендовані значення які означають, що підприємство не банкрут і має непогану фінансову стійкість повинно становити $Z > 2$. В нашому випадку показник Z коливається від -1,71 до 4,62, що є досить гарним результатом, не враховуючи 2017 рік з показником -1,71, оскільки далі є тенденція до зростання, тому за цією моделлю компанія є фінансово стійкою і банкрутство їй не загрожує.

3. Розрахуємо ймовірність банкрутства компанії за моделлю Спрінгейта

$$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4 \quad (2.20),$$

де X_1 - Власний оборотний капітал/Активи ;

X_2 - Прибуток до виплати %/Активи;

X_3 - Прибуток до оподаткування/Зобов'язання;

X_4 - Чистий дохід/Активи.

Провівши дані обрахунки, отримали наступні значення коефіцієнтів X та показника Z (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 Коефіцієнти моделі Спрінгейта

Коефіцієнти	Роки		
	2016	2017	2018
X1	-0,019	0,101	0,234
X2	0,263	0,135	0,256
X3	0,258	0,150	0,335
X4	0,913	2,084	2,105
Z	1,32	1,45	2,09

Джерело: розраховано автором.

Згідно цієї моделі, для того щоб підприємство було фінансово стійким і не було загрози виникнення банкрутства, потрібно щоб $Z > 2,451$. В нашому випадку показник Z коливається від 1,32 до 2,09, тому можна сказати, що ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" знаходиться в зоні потенційного банкрутства, але щороку показник збільшується і у 2018 році він близький до нормативного значення.

2.3. Оцінювання конкурентного середовища функціонування ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога"

Ринок макрофінансових послуг України в зараз переживає період розвитку. Все більше населення звертається за невеликими позиками, які в народі почали називати "до зарплати" в мікрофінансові установи. Динаміка зміни кількості тематичних запитів у пошуковій системі Google, яка наведена на рис. 2.22, свідчить про зростання інтересу населення до цього варіанту отримання коштів. Як видно з діаграми, в березні 2018 року українці цікавилися мікрокредитуванням онлайн в 24,6 рази більше, ніж у березні 2015-го.

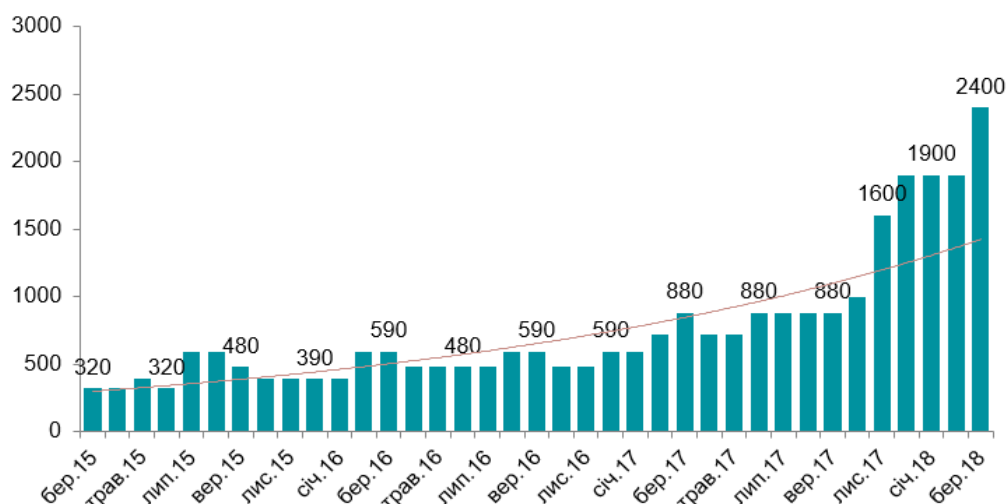


Рис. 2.22. Динаміка кількості запитів на онлайн-мікрокредити в пошуковій системі Google в 2015-2018 рр.

Джерело: [33].

Наразі пошуковий запит "кредит онлайн" перевищує 50 000 запитів на місяць (за даними Google за лютий 2019 року), а телебачення та інші джерела реклами заповнені масою оголошень про видачу позик. Сервісів, які надають послуги онлайн-кредитування в Україні стає все більше, що створює конкуренцію на ринку та змушує компанію боротись за збільшення аудиторії, тому це надає багато бонусів клієнтам: безкоштовні перші кредити, програми лояльності, знижки на повторне отримання коштів, різні акції тощо.

Це стрімке зростання зацікавлення до отримання кредитів в макрофінансових організаціях можна пояснити тим, що людей скрізь оточує реклама цього виду фінансових послуг по всіх можливих каналах поширення, а також доступністю всім та легкістю отримання кредитних коштів, порівняно з банками. Зазвичай, для отримання коштів в компанії, що займається мікрокредитування немає необхідності в жодних гарантіях їх повернення. Заявку з легкістю можна заповнити на сайті через Інтернет і через декілька хвилин отримати кошти на картку чи у відділенні. Найбільше звернень за грошима припадає на періоди за декілька днів до отримання авансу та зарплати – це 1-3 і 15-20 числа кожного місяця. Активізуються клієнти ринку мікрокредитування також перед різними святами та відпустками. Загальний обсяг таких кредитів з 2014 по 2017 рік збільшився в 4,2 рази і досяг за підсумками минулого року 21,88 млрд гривень(рис. 2.23.) [34].

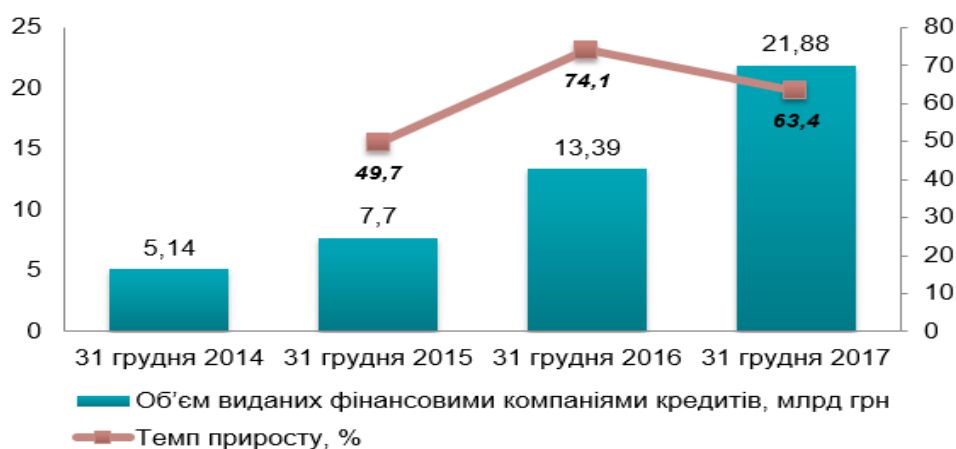


Рис. 2.23. Динаміка об'ємів виданих кредитів фінансовими компаніями кредитів в Україні в 2014-2016 рр.

Джерело: [34].

Мікрокредитування – це дійсно досить простий спосіб отримати кошти на свою банківську карту або у відділенні за 15-20 хвилин, при цьому надавши лише свій паспорт та ПІН. Якщо відсутні будь-які проблеми з попередніми кредитами, тобто хороша кредитна історія та є дохід, то можна розраховувати на вірогідність схвалення заявки практично на 100%. Порівняно з банками, де буде витрачено велика кількість часу, необхідно заповнювати об'ємний пакет документів, підтверджувати своє місце роботи, надавати довідку про доходи – це значна перевага серед конкурентів.

По-друге, це досить легкий початок та можливість сформувати хорошу кредитну історію. Багато українських сервісів мікрокредитування надають перший кредит новим користувачам практично безкоштовно (зазвичай мається на увазі 0,01%), що дає можливість протестувати сервіс, не піддаючи себе фінансовому ризику. Якщо часто отримувати кошти в макрофінансових організаціях, та відповідно вчасно їх віддавати, то досить швидко буде сформована позитивна кредитна історія. Всі банки та фінансові установи передають інформацію до Українського бюро кредитних історій. Відповідно якщо необхідно буде отримання довгострокового кредиту на значну суму в банку, то це буде позитивно впливати на рішення щодо схвалення заявки.

По-третє, деякі компанії надають відносно великі суми для позики. Середній показник максимального кредитного ліміту по ринку мікрофінансування становить близько 10 000 грн., при цьому деякі компанії можуть надавати суми до 20 000 грн. на термін від 1 дня до 3-х місяців, що по-суті покриває значний відсоток призначених для користувача кредитних запитів.

Якщо перший кредит новий клієнт може оформити практично безкоштовно, то наступні кредити вже будуть коштувати чималу суму. Середня місячна відсоткова ставка коливається від 30% до 60%, тобто якщо ви берете позику на 10 000 грн на 30 днів, то через місяць необхідно буде повернути від 13 000 до 16 000 грн. При цьому якщо враховувати, що ризики для компанії при такому виді кредитування є набагато вищими, то ці суми цілком виправдані.

Для порівняння в США чи на ринках в Європі відсоткова ставка за кредитами стабільніша серед конкурентів і коливається в районі 20 – 30% в місяць. В окремих випадках індивідуально для позичальників, які мають дує погану кредитну історію відсоткова ставка може бути підвищена навіть до 100% та більше.

Загалом, згідно з пошуковою статистикою, частота популярного (з пошуку кредитів) пошукового запиту "кредит онлайн" в Україні за останній рік зросла в 3 рази, що є вагомим показником загального зростання даного інтернет-сегмента [4].

Наразі існують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності організацій. Кожна галузь формує власну базу показників, які визначають конкурентоспроможність підприємств. При цьому, складності щодо оцінки конкурентоспроможності зумовлена також тим, що в українських компанія, які надають макрофінансові позики майже відсутня комплексність щодо оцінки стану та набору критеріїв оцінки конкурентоспроможності.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності мікрофінансової організації є достатньо складним процесом. Даний процес містить в собі сукупність прийомів цілеспрямованого впливу, дій керівників щодо формування потужного потенціалу компанії та його спрямування на забезпечення можливостей стати одним із найбільш впливових суб'єктів на фінансовому ринку. До основних конкурентних переваг макрофінансової організації віднесені такі: клієнтська база, відсоток видачі кредитів, відсоткова ставка, максимально доступна сума, наявність оффлайн/онлайн сервісу, служба підтримки клієнтів імідж компанії, фінансова стійкість.

Також можна сказати про ще деякі позитивні характеристики фінансових установ, які є суттєвими і визначають їх рівень конкурентоспроможності, а саме: високий рівень кваліфікації персоналу, наявність унікальних послуг, чіткі напрями зростання організації.

Сайт Finance.ua оновив свій щорічний рейтинг компаній, які займаються мікрокредитуванням (рис. 2.24.). Відмінність цього рейтингу в його

клієнтоорієнтованості. В ньому не оцінюється розмір активів компаній, обсяги виданих кредитів МФО, не порівнюється процентна ставка, яка знаходиться у всіх приблизно на одному рівні. Головним є зручність та якість обслуговування в мікрофінансових компаніях, їх відкритість для своїх клієнтів.

Компанія					Бал
1 Компаньон Финанс ▾					90.38
2 Moneyveo ▾					89.96
Сайт	Підтримка	Погашення	Лояльність	Офлайн	
29.96	30.00	15.00	15.00	0.00	
немає офлайн-кредитування					
3 Гроші Всім (Філігран, Інвест фінанс сіті) ▾					87.46
4 Заплатка ▾					84.96
5 Finx (ТОВ "ФК "Кредіплюс") ▾					83.18
6 mycredit ▾					81.93
7 CreditOn ▾					81.21
8 Megagroshi ▾					81.21
9 Alexcredit ▾					80.68
10 Сервіс Pozichka ▾					80.68

Рис. 2.24. Рейтинг макрофінансових організацій України в 2019 році за дослідженнями **finance.ua**

Джерело: [35].

Як бачимо, компанія Манівео на другому місці лише через те, що відсутня можливість офлайн кредитування. Якщо бути точнішим, то в Манівео все-таки є ця можливість. Компанія співпрацює з організаціями Експрес-Фінанс та Кредит Маркет, які мають відділення по всій Україні, куди може підійти клієнт і оформити позику в Манівео за допомогою співробітника.

Розглянемо ще один рейтинг за іншими показниками, де ключовими факторами є процентна ставка та відсоток видачі кредитів (рис. 2.25).

№	Кредитная компания	Одобрение*	1-й займ под 0%	Повторный займ	Ставка	Отзывы
1	 Dinero	3,80 %	10 000 грн.	15 000 грн.	0,46 %	 10 ★★★★★ 4,7
2	 MyCredit	8,60 %	4 000 грн.	10 000 грн.	1,30 %	 17 ★★★★★ 4,8
3	 Moneyveo	6,10 %	5 000 грн.	15 000 грн.	1,70 %	 33 ★★★★★ 4,5
4	 Creditplus	6,90 %	4 000 грн.	10 000 грн.	1,80 %	 4 ★★★★★ 4,5
5	 MyWallet	4,00 %	4 000 грн.	15 000 грн.	1,20 %	 4 ★★★★★ 4,5
6	 SOS Credit	3,70 %	3 000 грн.	15 000 грн.	1,07 %	 6 ★★★★★ 4,8
7	 Alexcredit	4,90 %	3 000 грн.	10 000 грн.	1,70 %	 12 ★★★★★ 4,0
8	 CashBerry	6,00 %	—	8 000 грн.	1,50 %	 5 ★★★★★ 4,3
9	 Быстрозайм	3,30 %	2 000 грн.	10 000 грн.	2,00 %	 8 ★★★★★ 4,6
10	 Ваша Готівочка	5,50 %	—	7 000 грн.	2,00 %	 2 ★★★★★ 4,5

Рис. 2.25. Рейтинг макрофінансових організацій України в 2019 році за дослідженнями таanimo.com

Джерело: [36].

Як бачимо з рис. 2.24 та 2.25 компанія Манівео займає лідируючі позиції – 2-ге та 3-тє місця відповідно.

Для того, щоб наочно побачити позиції конкурентів на ринку складемо карту стратегічних груп М. Портера, яка допоможе побачити конкурентів та які з них близько знаходяться біля досліджуваної компанії. Побудова стратегічних карт груп конкурентів є одним із інструментів виявлення конкурентних переваг підприємства.

Карта стратегічних груп конкурентів будується з метою виявлення організацій (підприємств), які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює і конкретизує відомості про галузевої конкуренції. Карта є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь чи які тенденції можуть на неї впливати [37].

Карту побудуємо за такими показниками як: вартість послуг, мається на увазі відсоткова ставка та якість обслуговування (рис. 2.26).

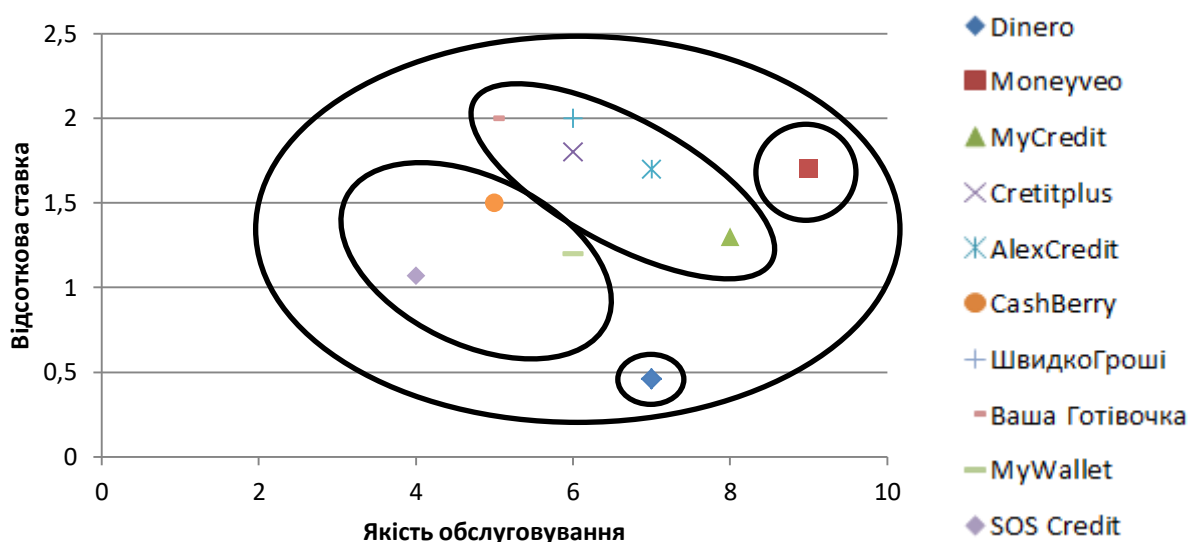


Рис. 2.26. Карта стратегічних груп конкурентів Moneyveo

Джерело: розробка автора.

Як бачимо, найближчими конкурентами ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" є MyCredit, Dinero та AlexCredit. Dinero має найнижчу відсоткову ставку, що є вигідним для клієнта, при цьому якість обслуговування є нижчою, ніж в Moneyveo.

При проведенні дослідження на рівень та якість обслуговування було проведено експеримент – звернення в онлайн-чат компаній Moneyveo та Dinero. Ці дві компанії були обрані також через хорошу маркетингову політику, адже їх реклама є скрізь.

Працівник служби підтримки Moneyveo чітко відповідав на поставлені йому питання, відповіді були повні та вичерпні, інформація зрозуміла. Працівник Dinero при першому зверненні відмовився розрахувати суму до сплати відповівши питанням "Ви що в школі не навчались? Уточніть чи будуть додаткові питання." після чого самостійно ініціював закриття діалогу не дочекавшись відповіді клієнта, тому зберегти цей діалог не вдалось. При повторному зверненні після уточнення чому оператор закрив чат він відповів, що клієнтів багато і йому потрібно їх також обслуговувати (рис. 2.27.). Після закриття чергового чату була відсутня можливість написати в онлайн-чат повторно, лише звернення на

електронну пошту. Така поведінка не допустима у спеціалістів служби підтримки клієнтів.

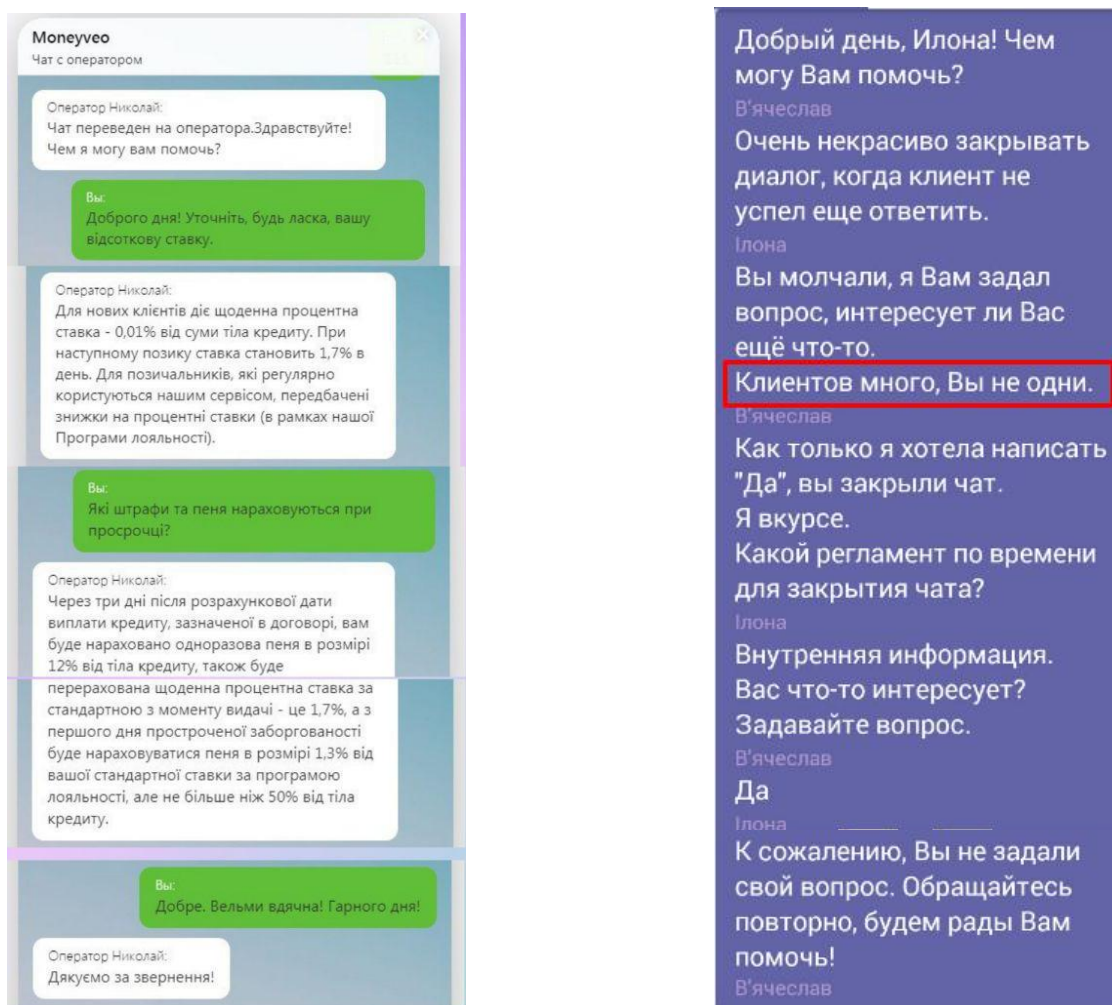


Рис. 2.27. Знімки екрану звернення в онлайн-чат до Moneyveo та Dinero

Джерело: дослідження автора.

В умовах конкурентної боротьби на українському ринку фінансових послуг важливою передумовою успішної діяльності організації є правильно обрана стратегія зростання та дослідження конкурентного середовища в галузі.

Дослідження конкурентного середовища – це процес стратегічного управлінського аналізу, призначений для контролю факторів, зовнішніх по відношенню до організації, з метою визначення можливостей і небезпек [38].

Дослідження впливу середовища на компанію здійснюється за допомогою аналізу політичних, правових, економічних, соціальних та технологічних факторів. Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища діяльності організації шляхом оцінки названих факторів.

- *Політичні.* Фактори, які поділяють людей на політичні групи та впливають на їх погляди, знаходять вираження в роботі та прийнятті тих чи інших рішень органами влади. Внутрішній ринок країни постійно перебуває під впливом політичних подій. Саме тому політичні фактори відбиваються на діях та операціях в міжнародній економіці.
- *Правові.* Кожна організація має певний правовий статус (акціонерне товариство, приватне підприємство, корпорація, холдинг, консорціум, концерн тощо).
- *Економічні.* Фактори, які мають зв'язок з обігом інформації, грошей та товарів. До економічних факторів, які можуть впливати на фінансово-господарську діяльність підприємства, можна віднести такі: транспортні тарифи, рівень заробітної плати, ВВП, рівень інфляції, обмінний курс, податкова система, ставки банківського відсотка, рівень економічного розвитку країни: чисельність населення, кількість та якість природних ресурсів тощо [38].
- *Соціокультурні.* Фактори, які включають мінливі суспільні цінності, традиції та звичаї. В соціальному середовищі при умовах економічної нестабільності народжуються багато проблем, що становлять загрозу для підприємства. Так як компанія здійснює свою діяльність у культурному середовищі, то на неї впливає певний ряд факторів, такі як: традиції, життєві цінності, рівень освіченості та професійної підготовки населення.
- *Технологічні.* Пов'язані з розвитком техніки, нових технологій, обладнання, матеріалів та інструментів. До таких факторів можна віднести витрати на науку та техніку, новинки в трансферті технологій, патентно-ліцензійний захист технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси [38].

Результати оцінки факторів зовнішнього середовища непрямого впливу систематизовано у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактори	Спрямованість впливу	Оцінка впливу в балах	Загальна оцінка	Прогноз спрямованості впливу	Прогноз на оцінку впливу в балах	Загальна оцінка прогнозу
Економічні	Розвиток економіки	-	2	-6	+	1	-6
	Розвиток виробн.	+	3		-	2	
	Стан бюджету	+	2		+	3	
	Темп інфляції	-	2		-	2	
	Рівень безробіття	-	1		-	1	
	Рівень податкових ставок	-	2		-	2	
	Рівень доходів населення	-	4		-	3	
Політичні	Рівень політ. стабільності	+	1	+1	+	1	+1
	Напрямок розвитку політичної системи	+	1		+	1	
	Характер політ. боротьби	-	1		-	1	
	Ступінь сусп. підтримки уряду	0	0		0	0	
Право-ві	Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	+	4	+4	+	4	+4
Демографічні	Чисельність населення	-	1	+3	+	2	+7
	Статеві-віковий склад	+	3		+	4	
	Рівень народж.	+	1		+	1	
Науково-технічні нововведення	У сфері товарів	+	1	+3	+	2	+5
	У сфері технологій	+	2		+	3	
	У сфері менеджменту	0	0		0	0	
Природні	Стан природних ресурсів	0	0	0	0	0	0
	Екологічний фактор	0	0		0	0	
Соціально-культурні	Рівень освіти	+	1	+1	+	1	+4
	Соціальні умови життя	-	3		+	1	
	Рівень культури населення	+	3		+	2	
Загальний вплив				+6			+15

Джерело: розробка автора.

Отже, найбільший вплив прямої дії здійснюється споживачами. Наразі в Україні більшість населення має низький рівень доходів, тому велика кількість людей користується мікрокредитуванням – так званим "кредитом до зарплати".

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності організації (ККО) для компанії Манівео. В основі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства методом, базованим на теорії ефективної конкуренції, оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 2.22).

Таблиця 2.22. Оцінка дієвості системи управління економічною безпекою
ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" за критеріями
конкурентоспроможності

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роки			Бали (відносні показники)	
	2016	2017	2018	2017	2018
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)					
1.1. Показник витрат на одиницю продукції (В)	0	0	0	10	10
1.2. Показник фондівдачі (Ф)	5,40	79,16	70,83	15	8
1.3. Показник рентабельності товару (РТ)	0	0	0	10	10
1.4. Показник продуктивності праці (ПП)	344,06	2085,41	4623,86	15	15
2. Фінансовий стан підприємства (ФС)					
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,09	0,04	0,03	8	9
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,89	1,06	1,27	12	13
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,05	0,06	0,07	11	11
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	4,86	23,94	36,92	15	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)					
3.1. Рентабельність продаж (РП)	22,14	5,33	10,03	5	15
3.2. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	0,00	0,00	0,00	10	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)	0,50	0,50	1,00	10	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,26	0,52	0,39	14	6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Додаток А)..

Значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства розраховують за формулою:

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1 ПП \quad (2.21)$$

У 2017 році ЕП = 11,45, у 2018 році ЕП = 10,12.

Критерій фінансового стану підприємства:

$$\Phi C = 0,29 KA + 0,2 KP + 0,36 KJ + 0,15 KO \quad (2.22)$$

У 2017 році $\Phi C = 10,27$, у 2018 році $\Phi C = 10,76$.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$EZ = 0,37 RP + 0,29 KZ + 0,21 KM + 0,14 KP \quad (2.23)$$

У 2017 році $EZ = 8,67$, у 2018 році $EZ = 12,38$.

Завершальним етапом оцінювання є розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$KKO = 0,15 EP + 0,29 \Phi C + 0,3EZ + 0,33KT. \quad (2.24)$$

Значення коефіцієнта у 2017 році $KKO = 8$, у 2018 році $KKO = 7,94$.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" знаходиться на одному рівні. У процесі дослідження на підприємстві у період 2016–2018 рр. виявлено такі негативні моменти: відсутність стратегічного планування діяльності підприємства; невикористання довгострокових кредитів при формуванні пасивів підприємства; низька зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці.

З метою усунення вказаних недоліків, для підвищення ефективності діяльності та забезпечення економічної безпеки ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" у майбутньому пропонується: залучити зовнішніх консультантів для розроблення і впровадження стратегії діяльності підприємства; удосконалити систему преміювання персоналу підприємства; вивчити можливості залучення довгострокових кредитів та їх отримання.

В узагальненому вигляді конкурентоспроможність організації визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції та ефективність маркетингової діяльності. Конкурентоспроможність маркетингу визначається сукупністю чинників, що визначають якість продукції, ціну, доведення продукту до споживача, просування продукту. Підсумковим критерієм оцінки конкурентоспроможності як продукції,

організації так і системи маркетингу можна вважати частку ринку, яку займає дана і пов'язані з нею показники.

Такий розрахунок рівня конкурентоспроможності акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Висновки до розділу 2

Базою для дослідження обрано ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога". Це перша макрофінансова організація України, яка стала видавати кошти через Інтернет, на карту банківську карту клієнта. Це дозволяє надавати швидку фінансову допомогу людям в різних куточках країни при цьому на однаково високому якісному рівні.

Через посилення конкуренції між банками та небанківськими фінансово-кредитними установами виникає необхідність у розширенні спектру послуг, які надає установа та в покращенні якості обслуговування клієнтів.

У роботі наведено та проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності компанії. Виконано вертикальний аналіз активів та пасивів, наведена оцінка майнового стану підприємства, ліквідності, його ділової активності та фінансової стійкості. Проведено дослідження на ймовірність банкрутства компанії та оцінена рентабельність за моделлю Дюпона.

Також наведено найближчих конкурентів ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", та складено карту стратегічних груп конкурентів і проведено

дослідження на якість обслуговування і компанії Moneuveo та найближчого конкурента Dinero.

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності мікрофінансової організації є достатньо складним процесом. Даний процес містить в собі сукупність прийомів цілеспрямованого впливу, дій керівників щодо формування потужного потенціалу компанії та його спрямування на забезпечення можливостей стати одним із найбільш впливових суб'єктів на фінансовому ринку.

Також можна сказати про ще деякі позитивні характеристики фінансових установ, які є суттєвими і визначають їх рівень конкурентоспроможності, а саме: високий рівень кваліфікації персоналу, наявність унікальних послуг, чіткі напрями зростання організації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегії та напрямку зростання ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" в конкурентному середовищі

Сучасний розвиток ринку макрофінансових послуг можна розділити на чотири фази – зародження, зростання, консолідація та зрілість. Конкуренція зароджується на фазі та зростання і є мотивом зменшення відсоткових ставок, що не завдасть значного удару. При цьому розвинений фінансовий ринок не завжди характеризується низькими відсотковими ставками, так як ринок мікрофінансування в Україні є олігополістичним і значну частину ринку забезпечують саме «великі гравці».

Мікрофінансові організації (МФО) є частиною фінансово-банківської системи. Система мікrokредитування має відрізнятися стабільністю та гнучкістю, мати можливість незалежно зростати, а також можливість до самофінансування та мультиплікації. Мікrokредит, який надає така організація – це кредитна операція обмеженої суми для особи або групи осіб, мікропідприємства, який цільовим призначенням використовується на створення і розвиток підприємницької діяльності, на умовах терміновості, платності і зворотності [39, с. 147].

Сучасні мікрофінансові технології націлені на те, щоб зробити фінансово виправданим надання повного спектра фінансових послуг малому та мікробізнесу. Існуючі методи оцінки ефективності МФО базуються на аналізі середовища їх функціонування, а визначення значень коефіцієнта ефективності діяльності допомагає виокремити вплив різних параметрів на практику поділу позик за видами. Балансування МФО між фінансовою самоокупністю і соціальною місією сьогодні визначає модель прогнозування потреби у

мікрокредитах і оптимізацію портфеля мікрокредитування, що дає можливість ефективно впливати на процеси розвитку малого бізнесу та зменшувати ризики, пов'язані з мікрокредитуванням.

Навіть при відсутності профільних законодавчих актів ринок мікрокредитування в Україні продовжує розвиватися. При цьому експерти відносять відсутність нормативної бази швидше до сприятливих факторів для мікрофінансування. Незважаючи на зростання обсягу споживчих кредитів, сегмент мікрокредитування демонструє випереджальне збільшення обсягів фінансування.

За оцінками аналітиків щомісяця українці беруть близько 30 тис. Мікропозик. На сьогоднішній день в Україні зареєстровано понад 700 МФО, причому з моменту їх масового відкриття в 2009-2010 рр. число зареєстрованих компаній перевищила позначку в 1 000 організацій. Деякі закрилися, рідкісні - об'єдналися, але переважна більшість продовжує працювати і розвиватися [40].

Стан сегмента мікрокредитування в Україні наочно демонструють такі цифри [40]:

- Щорічно українці беруть близько 360 тис. мікрокредитів.
- Середній розмір мікропозик в 2018-му році виріс до 4.3 тис. грн.
- Середня відсоткова ставка становить 1,9% в день.
- Ринок мікрокредитування щорічно збільшується на 85-90%.
- Постійними клієнтами МФО є понад 300 тис. Українців.

При цьому банки в ситуацію не втручаються – мікрофінансові організації де-факто не є їх конкурентами, так як працюють в PDL-сегменті і не надають довгострокових кредитних продуктів. Тому вони не тільки не конкурують з МФО, а й інвестують гроші в їх діяльність. Яскравий приклад – створена за безпосередньої підтримки ПриватБанку компанія «MoneyVeo».

Для зниження перспектив ринку мікрокредитування в Україні немає жодних передумов. Найбільш помітним буде зростання прибутку компаній, що працюють в онлайн-режимі. Інтернет-сервіси, згідно зі статистикою, користуються найбільшою популярністю. Тому навіть компанії, які звикли працювати офлайн,

змушені створювати сайти і надавати клієнтам можливість оформлення мікропозик через Інтернет.

Станом на січень 2019 року в Україні були зареєстровані 958 МФО. З їх числа не менше 50 компаній забезпечують видачу мікропозик онлайн без візиту в офіс. Зростання числа віртуальних мікрофінансових сервісів можна назвати одним з ключових трендів останніх двох років. Ще 3-4 роки тому компанії, які надавали позики через Інтернет без верифікації в офісі, можна було перерахувати по пальцях. Зараз їх десятки і кількість інтернет-сервісів продовжує збільшуватися.

Широке представництво в мережі диктує нові умови боротьби за клієнта: в Інтернеті простіше порівнювати різні пропозиції, легше отримувати достовірну інформацію. Одночасно з цим онлайн-сервіси можуть реалізовувати унікальні рекламні та маркетингові стратегії. Останні породили ще один тренд – «безкоштовні» позики. Не менш 15-ти українських МФО надають мікропозики новим клієнтам за ставкою 0,01%, тому що відповідно до чинного законодавства ставка 0% неприпустима при фінансуванні фізичних осіб. При цьому без відсотків можна отримати суми до 8-10 тисяч гривень, а не 1-2 тисячі як раніше.

До інших тенденцій можна віднести наступні:

- Зростання обсягу довгострокових позик – під ними розуміються мікропозики, наданими на строк понад 6-ти місяців з платежами 1-4 рази на місяць.
- Зростання обсягу позик на великі суми – сьогодні в мікрофінансовій організації можна отримати навіть 50 000 гривень, але в основному це стосується довгострокових відносин.
- Підвищення рівня лояльності – велика частина компаній схвалює 8 з 10 надісланих клієнтом заявок, більш ніж в 40% випадків позичальникам надається запитувана сума без обмеження ліміту.
- Розвиток бонусних систем – більш ніж в 90% компаній реалізуються програми лояльності, відбувається поступове збільшення ліміту і зниження процентних ставок у міру погашення позик клієнтом.

- Ще одна значуща тенденція – поява грейс-періодів. Під ними розуміється термін при простроченні платежу, протягом якого не відбувається нарахування штрафів і неустойок.

Багато компаній вводять триденні і навіть п'ятиденні грейс-періоди. При цьому понад 95% українських МФО продовжують надавати можливість пролонгації позик. Найчастіше, послуга доступна без виплати додаткових комісій – тільки при оплаті нарахованих відсотків.

Для того щоб втримувати лідерські позиції в галузі, необхідно постійно розвиватись. З наведених стратегій зростання в першому розділі, для розвитку досліджуваної мікрофінансової організації – ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога", було обрано напрям концентрованого зростання, а саме стратегію розвитку нового продукту.

При економічній ситуації, що склалася нині в Україні, ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" має прагнення не тільки виживати в умовах функціонування, але і розвиватися. Тому вибрана стратегія обґрунтовує перспективний розвиток компанії в цілому.

Ринкові умови зараз зумовлюють потребу компаній в оновленні асортименту продукції. При цьому необхідно пам'ятати те, що вчасне оновлення продукції відбувається із врахуванням високих ризиків, які супроводжують процес оновлення багатьох підприємств. Саме впровадження нових продуктів та послуг з мінімальними ризиками для організації постає на сьогодні актуальним питанням. Саме тому компанії запропоновано вивести новий продукт на ринок – довгостроковий кредит Comfort.

При отриманні кредиту Comfort клієнт зможе отримати суму до 30 000 грн. на 4,5 місяці – 18 тижнів. Суму і період кредитування кожен користувач обирає самостійно за допомогою електронного калькулятора на головній сторінці сайту або в Особистому кабінеті. Процентна ставка встановлюється індивідуально: вона зменшується відповідно до зростання рівня користувача за Програмою лояльності.

Якщо дата чергового платежу наближається, але з певних причин відсутня можливість його внести, то платіж можна відстрочити. Для цього потрібно скористатися послугою пролонгації – подовження строку кредитування. Вона оформлюється в Особистому кабінеті.

Так як видача довгострокового кредиту на більшу суму є надто ризиковим для компанії, тому було вирішено зменшити коло користувачів цією послугою. Кредит Comfort доступний тим користувачам сервісу, які вже досягли четвертого рівня за Програмою лояльності (див. рис. 2.2.), адже вони являються постійними і надійними клієнтами компанії. Цей кредит можна отримати строком на 18 тижнів, максимальна сума – 30000 грн.

Кредит Comfort клієнт може отримати на власну картку VISA або MasterCard будь-якого банку України. Для цього необхідно в особистому кабінеті на електронному калькуляторі вибрати термін та суму, натиснути кнопку "Оформити кредит" (рис.3.1).

The screenshot displays the 'moneyveo' website's credit application interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'Про нас', 'Новини', 'Акції', 'Довідка', 'Як це працює', and 'Ваш кабінет'. Below this, a sidebar on the left lists user profile options: 'Профіль', 'Стан кредиту', 'Лична інформація', 'Адреса', 'Ідентифікація', 'Арти', 'Змінити пароль', 'Змінити email', 'Змінити номер телефону', 'Історія кредитів', and 'Список завантажених документів'. The main content area is titled 'Оформити кредит' and features two credit options: 'Короткостроковий' (Short-term) and 'Довгостроковий' (Long-term). The 'Довгостроковий' option is highlighted with a 'NEW' badge and shows a credit limit of 11660 грн, a term of 18 weeks, and a repayment schedule of 9 payments of 3399.96 грн every 2 weeks. A large yellow button 'ОФОРМИТИ КРЕДИТ' is prominently displayed. Below the credit details, there's a blue banner that says 'Запроси друга - отримай гроші!'. The right side of the interface has a green vertical bar with social media icons and a chat bubble icon at the bottom.

Рис. 3.1. Інтерфейс розділу "Стан кредиту" особистого кабінету користувача.
Джерело: [1].

Розглянемо процес отримання кредиту Comfort:

Крок 1. Клієнт входить в Особистий кабінет на сайті moneyveo.ua.

Крок 2. У розділі "Стан кредиту", клієнт вибирає на калькуляторі термін і суму, які відповідають параметрам кредиту Comfort, і натискає кнопку "Взяти кредит".

Крок 3. Клієнт отримує СМС з кодом для підтвердження наміру взяти кредит. Вводить даний код для підтвердження + підтверджує банківську карту, на яку хоче отримати гроші + вводить капчу і натискає кнопку «Далі».

Крок 4. Клієнт отримує в електронному вигляді кредитний договір з графіком платежів і погоджується з ним.

Крок 5. Клієнт отримує кредитні кошти на свою карту.

Рішення про надання кредиту приймається системою сервісу автоматично протягом 1-2 хвилин. У разі позитивної відповіді, користувачеві потрібно прочитати електронний договір і поставити позначку в графі про згоду з його умовами. Після цього сервіс миттєво перерахує гроші на картку користувача.

При порушенні умов кредитного договору можуть виникнути негативні наслідки, адже погіршується кредитна історія. Інформація про невиплату чи заборгованість передається в Українське бюро кредитних історій. Це може обмежити особі можливість кредитування в усіх фінансових установах, в тому числі банках.

Клієнт перед отриманням коштів має ознайомитись з договором, де є графік платежів – дати внесення кожного платежу за кредитом. Після настання дати до оплати Манівео надає 3 додаткових дні для внесення коштів. В цей період відсотки по кредиту не нараховуються, але з технічної точки зору він вважається простроченням. Додатковий час надається з урахуванням того, що банки при оплаті по повних реквізитах компанії зараховують кошти протягом 3-х робочих банківських днів.

У випадку, якщо платіж не надійшов, то на 4-й календарний день після розрахункової дати нараховується штраф 28% від суми простроченого платежу. Далі відсотки продовжують нараховуватися за стандартною ставкою по договору. Якщо наступний платіж також буде не сплачений вчасно – система автоматично нараховує ще один штраф в тому ж розмірі – 28% від суми чергового платежу.

Максимально можлива кількість штрафів – 50% від загальної суми кредиту. Відсотки за стандартною ставкою нараховуються до повної сплати кредиту, згідно з умовами кредитного договору.

Згідно із законодавством, компанія має право будь-якої миті після настання прострочення почати процес стягнення заборгованості. Також право стягнення компанія може передати третім особам згідно договору факторингу.

Клієнт може уникнути негативних наслідків, оформивши послугу пролонгації (подовження терміну кредиту) і перенести розрахункову дату на 14 днів пізніше. Для цього потрібно сплатити суму нарахованих відсотків за користування кредитом на поточний момент. Дана послуга доступна в особистому кабінеті користувача, розділ "Стан кредиту".

Сплатити кредит можна різними способами:

1. Онлайн на офіційному сайті moneyveo.ua.

- За допомогою особистого кабінету. Оплата відбувається без комісії в особистому кабінеті користувача сервісу з банківської картки, яка прив'язана до аккаунту, або з будь-якої іншої картки. Обов'язковою умовою є верифікація її в сервісі компанії.
- Без авторизації на офіційному сайті. Ця можливість доступна як і позичальнику, так і будь-якій іншій особі. Дана функція доступна у розділі "Як це працює" - "Оплата кредиту".

2. Онлайн за допомогою мережі Інтернет.

- Через сервіси онлайн-платежів. Сплачувати кредит користувачі компанії можуть зі своєї банківської картки через онлайн-сервіси EasyPay, Portmone.com, iPay.ua, PayHub, MyPay.
- За допомогою послуги "Київстар" "Мобільні Гроші". Абоненти "Київстар" можуть сплачувати кредит в Манівео за допомогою послуги "Мобільні Гроші" з телефону, планшета або комп'ютера. Такі платежі доступні без реєстрації в сервісі.

- В інтернет-банкінгу. За реквізитами компанії можна вносити платежі по сплаті кредиту через інтернет-банкінг будь-якого українського банку. В таких додатках як Приват24 і ПУМБ online є спрощена процедура оплати.

3. Офлайн.

- У відділеннях банків. Надавши реквізити компанії сплатити кредит можна у відділенні будь-якого українського банку. В Приват Банку діє спрощена процедура – за ЄДРПОУ та назвою компанії.
- Через платіжні термінали самообслуговування мереж iBox, 24nonStop, EasyPay, ПриватБанк, City24, E-PAY, 2click, ФК "Система" та "Квітка".

Наведемо порівняльну характеристику існуючого короткострокового кредиту Smart та запропонованого довгострокового кредиту Comfort (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика короткострокового та довгострокового кредитів

Характеристики	Smart Loan/ Короткостроковий кредит	Comfort Loan/ Довгостроковий кредит
Доступна сума	50 грн. - 15 000 грн.	4 000 грн. - 30 000 грн.
Період	від 1 до 30 днів	від 8 до 18 тижнів
Відсоткова ставка	Новий клієнт – 0,01 % Стандартна – 1,7 % Для постійних клієнтів – залежить від рівня по програмі лояльності	Стандартна ставка 1,85% в день. Ставка залежить від рівня по програмі лояльності і розраховується за формулою: “Ставка клієнта по Smart Loan (з урахуванням зменшення через user_level) + 0.15%”
Кому доступний	Всі клієнти	Клієнтам, які досягнули 4-го рівня по програмі лояльності.
Грейс-період	3 дні, після кінцевої дати	3 дні, після внесення обов'язкового платежу згідно графіку.
Пролонгація (період)	1 - 30 днів. Автопролонгація.	1 - 14 днів. Автопролонгації немає.
Реструктуризація	Часткова оплата заборгованості згідно плану (10, 15, 20 і 25%)	Кредитні канікули на 14 днів.
Платежі	В кінці терміну.	Кожні 14 днів обов'язковий платіж
Дострокове закриття	В будь-який день	В будь-який день

Джерело: складено автором на основі [28].

Переваги кредиту Comfort:

- кредит пропонується на термін до 4,5 міс з можливістю дострокового закриття;
- оплата кредиту рівними частинами згідно з графіком платежів – ануїтет;
- менша підсумкова сума відсотків до сплати;
- доступна більша сума кредиту;
- немає комісії за видачу кредиту (якщо порівнювати з банківським продуктом);
- швидкість прийняття рішення по кредиту (1-2 хвилини);
- доступність оформлення кредиту 24 / 7 / 365.

Таким чином можемо зробити висновок, що новий продукт відповідає тим потребам, які ще до моменту його виходу на ринок формуються у потенційних покупців. Створення нового продукту в компанії дозволяє споживачеві задовольнити абсолютно нову потребу на якісному рівні.

3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на функціонування підприємства

Після пропозиції впровадження запропонованих заходів, керівництво передало інформацію до фінансового та маркетингового відділів, де був виконаний помісячний прогноз доходів та витрат на реалізацію нового продукту. Для розрахунку основних показників ефективності даного проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.2), де вказані зведені щомісячні дані для зручності розрахунків.

Для реалізації запланованого проекту керівництву підприємства потрібно знайти фінансові ресурси. Згідно з рішенням фінансового директора підприємства, найкращим варіантом було взяти кредит в банку.

Розрахунок строку окупності інвестиційного проекту буде проходити за умов того, що підприємства бере кредит в банку сумою 75 000 грн. на 2 роки, ставка дисконту 30%.

Таблиця 3.2. Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	
Free Cash Flow	69650
EBITDA (= дохід- змінні затрати-постійні затрати)	53695
Рентабельність по EBITDA, %	77,1
2. Термін експлуатації, кварталів	5
3. Грошові потоки по кварталах, грн.:	3147150
в 1 квартал	653920
в 2 квартал	623460
в 3 квартал	635400
в 4 квартал	609870
в 5 квартал	624500
4. Ставка дисконту, %	30
5. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	1

Джерело: внутрішня документація компанії.

Під час розрахунків також потрібно було врахувати ймовірні вигоди від реалізації проекту. Впровадження запропонованого проекту сприятиме подальшому розвитку підприємства, що в першу чергу дозволить суттєво збільшити клієнтську базу та закріпити лідерські позиції в галузі мікрокредитування.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проводиться за формулою 3.1.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1.),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t - витрати проекту у рік t ;

i - ставка дисконту (30%);

n – тривалість проекту.

Результати обчислень занесемо до табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (B _t)	Видатки (C _t)	B _t -C _t	K _{диск} (1/(1+i) ^t)	Чисті дисконтовані надходження
0	75000	-	-	-	-	-
1		653920	52300	601620	0,769	462784,62
2		623460	51320	572140	0,592	338544,38
3		635400	55090	580310	0,455	264137,46
4		609870	49800	560070	0,350	196096,08
5		624500	52700	571800	0,269	154002,36
Σ						1415564,89

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації компанії.

$$NVP = 1415564,89 - 75000 = 1340564,89 \text{ (грн)}$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 1340564,89 грн. Наступним розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою 3.2.:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - c_t}{(1+i)^n} = \frac{1415564,89}{75000} = 18,9 \quad (3.2)$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (18,9), тому проект є ефективним і доцільним для підприємства. Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 3.3:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} = 0 + \frac{462784,62}{338544,38} = 1,37 \quad (3.3),$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проекту складає 1,37 кварталу.

Обрахуємо коефіцієнт вигод-витрат, він показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.4),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t - витрати проекту у рік t ;

t - ставка дисконту (30%);

n – тривалість проекту.

$$BCR = \frac{653920 * 0,769 + 623460 * 0,592 + 635400 * 0,455 + 609870 * 0,350 + 624500 * 0,269}{52300 * 0,769 + 51320 * 0,592 + 55090 * 0,455 + 49800 * 0,350 + 52700 * 0,269} = 12$$

Можна зробити висновок, що проект є ефективним, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 12 грн прибутку.

Для оцінювання запропонованого проекту та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Показники оцінювання проектів

Показники	Показник	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV), грн	1340564,89	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	18,9	Проект є прибутковим
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	17,9	Проект приймається
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	1,37	Проект приймається
Показник вигід/витрат (BCR)	12	Проект приймається

Джерело: розраховано автором.

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність прийняття проекту і його прибутковість.

Ризик є невід’ємною ситуативною характеристикою будь-якої діяльності кожного суб’єкта бізнесу, але звичайно у фінансовій сфері він найбільш вагомий, оскільки фінансова установа є посередником, що передбачає наявність значних

обсягів залучених та запозичених коштів і відносно невеликий обсяг власного капіталу.

Манівео збирає інформацію про своїх клієнтів, але збір даних щодо позичальників, які є фізичними особами без бюро кредитних історій дуже проблематичний, тому компанія співпрацює з однією із п'яти Українських бюро кредитних історій, що мають ліцензію. Без наявності централізованої бази даних, кредитування буде досить трудомістким процесом, вимагаючи затрат часу та коштів.

Маючи інформацію по кредитних історіях система швидше зможе приймати рішення по заявці та буде зменшено ризики кредитування, так як заздалегідь буде зрозуміло надійний клієнт чи ні.

Використання кредитних звітів бюро кредитних історій є важливим на кожному етапі роботи з позичальником. В поєднанні з кредитним скорингом вони значно покращують оцінку ризиків, що дозволяє:

- мінімізувати суб'єктивний вплив окремих ризик-менеджерів;
- мінімізувати витрати, які пов'язані з ручною обробкою;
- зменшувати збитки при кредитуванні та підвищувати можливість схвалення кредиту
- зменшити відсоток шахрайства, яке пов'язане з процедурами оцінки кредитного ризику;
- зменшення витрат компанії завдяки відбору надійних клієнтів;
- можливість розрахунку ймовірності невиклати на основі інформації про кредитну історію позичальника;
- прискорення процедури оформлення заявки та надання по ній рішення;
- здійснення сегментації клієнтів для обрання найкращого цінового рішення.

Основним завданням аналізу ризиків є визначення його факторів, під час яких робіт вони виникають, установлення потенційних областей ризиків, з наступною ідентифікацією конкретних ризиків проекту.

Класифікація ризиків містить в собі систематизацію безлічі ризиків на підставі певних ознак та критеріїв. Для виявлення повного визначення ризиків при їх первинній ідентифікації буде використана класифікація за наступними сферами прояву: фінансові, маркетингові та технологічні ризики.

Для оцінювання ризиків прийнята шкала виміру ризиків. Розглянемо трирівневу шкалу оцінювання ймовірності ризику (табл. 3.5.).

На підставі запропонованих підходів при реалізації проекту будуть сформовані конкретні заходи, які дозволять мінімізувати істотну частку наявних ризиків.

Таблиця 3.5. Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Інтервал ймовірностей	Значення ймовірності	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1-33%	17%	низька	1
34-67%	50%	середня	2
68-99%	84%	висока	3

Джерело: розраховано автором.

Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, що виникає через неможливість передбачити повною мірою умов реалізації проекту. Розглянемо три сценарії розвитку подій (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6. Сценарії розвитку подій

Сценарій	Імовірність	Прибуток
песимістичний	0,28	4390040
нормальний	0,57	6528000
оптимістичний	0,15	9030960

Джерело: розраховано автором.

$$M(x) = 4390040 \cdot 0,28 + 6528000 \cdot 0,57 + 9030960 \cdot 0,15 = 6304815$$

$$D(x) = (6304815 - 4390040)^2 \cdot 0,28 + (6304815 - 6528000)^2 \cdot 0,57 + (6304815 - 9030960)^2 \cdot 0,15 = 37550744380$$

$$\sigma(x) = \sqrt{37550744380} = 193780,14$$

$$var(x) = \frac{193780,14}{6304815} = 0.021$$

Чим нижче коефіцієнт варіації тим краще, це свідчить про те, що розклад очікуваних вигід досить позитивний.

Складемо реєстр ризиків (Додаток В), в якому зазначимо: ідентифіковані ризики; першопричини ризиків; списки можливих заходів реагування; особи, відповідальні за ризики; симптоми та ознаки; відносний рейтинг або список ризиків проекту, впорядкованих за пріоритетністю; список ризиків, що вимагають негайного реагування; список ризиків, що потребують додаткового аналізу та реагування; тенденції результатів якісного аналізу; а також список ризиків з низьким пріоритетом, що вимагають спостереження.

Розглянемо як створення нового продукту плине на ймовірність банкрутства компанії. Розрахуємо даний показник за моделями Альтмана, Терещенка та Спрінгейта (табл. 3.7.), враховуючи зміну розрахованого доходу від впровадження нового продукту.

Таблиця 3.7. Коефіцієнти для розрахунку ймовірності банкрутства компанії після впроваджених заходів

Коефіцієнти	Автор моделі		
	Альтман	Терещенко	Спрінгейт
x1	0,234	0,071	0,234
x2	0,249	4,508	0,256
x3	0,256	0,066	0,335
x4	0,306	0,118	4,556
x5	4,556	0,001	-
x6	-	9,295	-
Z	5,84	2,65	2,07

Джерело: розраховано автором.

Нормативними значеннями показника Z є: від -0,14 до 22, >2 та >2,451 за моделями Альтмана, Терещенка та Спрінгейта відповідно. Всі розраховані показники відповідають нормативним, тому в ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" низька ймовірність стати банкрутом, після впровадження довгострокового кредитування. Порівнюючи із розрахованими показниками за 2016 – 2018 рр. (див. табл. 2.18-2.19.), показники після впровадження запропонованих заходів значно вищі. З цього можна зробити висновки, що після створення нової послуги компанія має значно меншу ймовірність збанкрутіти.

Висновки до розділу 3

В ході проведеного дослідження для ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" запропоновано обрати один із концентрованих напрямів зростання, а саме: розвиток нової продукції. Окрім існуючого продукту – короткострокового кредиту Smart, є пропозиція створити новий продукт компанії – довгостроковий кредит Comfort. Цей кредит користувачі сервісу зможуть отримати на більшу суму та значно довший термін.

Надання цієї послуги є ризиковою операцією для компанії, тому можливість отримання такого кредиту є не у всіх клієнтів, що користуються послугами ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога". Взяти кредит Comfort можуть ті користувачі сервісу, які досягли четвертого рівня за програмою лояльності компанії. Тобто це ті, хто за певний період часу користування послугами проявили себе як надійні позичальники, в яких відсутня заборгованість.

За допомогою розрахунку показника чистого дисконтованого доходу (NPV) було розраховано дохід, який отримає компанія через 5 кварталів після впровадження нової послуги. Провівши необхідні розрахунки індексу рентабельності інвестицій було виявлено, що проект є ефективним і доцільним для організації, адже цей коефіцієнт більший за 1. Також розрахувавши коефіцієнт вигод-витрат, стало відомо, що проект є ефективним, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 12 гривень прибутку.

Отже, можна зробити висновки, що ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" слід звернути увагу на запропонований проект і запровадити дану послугу для її реалізації клієнтам. Це допоможе отримати додатковий прибуток, збільшити клієнтську базу компанії і, так як подібних послуг немає на ринку серед конкурентів, то стати лідером в галузі мікрофінансування.

ВИСНОВКИ

Сьогодні підприємства здійснюють діяльність в умовах невизначеності, яка пов'язана з стрімким змінами зовнішнього середовища, що обумовлене динамічністю трансформаційних процесів в економіці України. При цьому однією із основних умов функціонування організації в довгостроковій перспективі і досягнення нею поставлених цілей залишається ефективне виконання процесу стратегічного управління. В основі якого закладено вибір і реалізація напрямів зростання та функціонування.

В першому розділі виконаної роботи наведені теоретичні дослідження з питань класифікацій напрямів зростання підприємства вітчизняними авторами, їх оцінка та трактування того чи іншого напрямку. Формування стратегії економічного зростання підприємства проходить тривале опрацювання. Це залежить від видів діяльності, сформульованих прогнозів, концепцій, сценарних умов, програм всіх рівнів управління, політики держави. Виходячи з раніше зазначених пунктів формується місія підприємства, При виборі якої будь-яка стратегія оцінюється з точки зору соціально-економічної ефективності.

При дослідженні теоретичних напрацювань вчених-економістів було розглянуто поняття "конкурентного середовища" та, власне, самої "конкуренції", трактовані різними вітчизняними та зарубіжними авторами. Конкуренція є рушійною силою сучасної ринкової економіки. В конкурентному середовищі переможцем є та організація, яка створила продукцію високої якості при найменших затратах, застосовуючи новітні науково-технічні досягнення, передові організації праці тощо. Конкуренція приносить користь суспільству, адже вона стимулює підприємців економити фінансові, матеріальні та трудові ресурси, змушує постійно оновлювати асортимент, активно стежити за науково-технічними новинками та впроваджувати їх у власне виробництво продуктів та послуг.

В другому розділі надано характеристику компанії, яка стала базою досліджень – ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога". Дана організація надає кошти в позику повнолітнім громадянинам України на суму в розмірі до 15 000 грн. Компанія заснована в 2013 році та є відносно молодого, при цьому вона стала першою в своїй галузі мікрокредитування, хто відмовився від доволі незручної організації у відділеннях і почав видавати мікрокредити на банківську карту позичальника в онлайн-режимі.

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" можна сказати, що майже всі показники мають тенденцію до зростання, так як компанія стрімко розвивається, збільшує клієнтську базу та, відповідно, штат працівників і постійно поліпшує якість обслуговування.

Щодо останнього було проведено дослідження серед компаній-конкурентів, з якого можна сказати, що в ТОВ "Манівео швидка фінансова допомога" досить висока якість обслуговування, порівняно з найближчими конкуруючими організаціями. На ринку мікрофінансування зараз достатньо велика кількість компаній, тому важливо постійно прагнути до лідерських позицій та закріплювати їх. Тому що в цьому динамічному конкурентному середовищі досить легко втратити першість та спуститись на ряд позицій нижче через незначні помилки. Через це необхідно бути досить лояльним до клієнта і постійно запроваджувати новинки, аби втримати свого користувача.

Саме тому в третьому розділі запропоновано створити новий продукт, якого немає в жодного конкурента галузі мікрокредитування – довгостроковий кредит на більшу суму. Перевагами такого кредиту є сума та термін, на який його може отримати користувач, великий відсоток ймовірності отримання позики, немає комісії за отримання послуги та сплата згідно ануїтету. Така послуга є в першу чергу ризиковою для компанії, тому було вирішено зменшити коло користувачів до тих, які мають хорошу кредитну історію, репутацію в компанії та є надійними платниками.

За проведеними розрахунками впровадження цього проекту є економічно доцільним, швидко окупиться компанії та буде приносити значний прибуток. Новий продукт відповідає потребам, які наразі є у потенційних позичальників. Створення довгострокового кредиту дозволяє споживачеві задовольнити абсолютно нову потребу в цій галузі на високоякісному рівні.

Обрання правильного напрямку зростання та управління конкурентоспроможністю компанії мають бути використані у діяльності як план розвитку для підвищення конкурентоспроможності послуг, які вона надає та збільшення сегменту цільового ринку. Своєчасна розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності організації є запорукою її успішного функціонування в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. — Львів: Світ, 2005. — 616 с.
2. Ситніченко В., Кисельова Г. Сучасні системи менеджменту — основа сталого розвитку підприємства // 10. Стандартизація, сертифікація, якість. — 2004. - №3. — с.59-6.
3. Масленикова Н.П. Управління розвитком організації. - М .: Центр економіки і маркетингу, 2002. — 304 с.
4. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: Навч. посібник / Р. А. Фатхутдинов. -М.: Вид-во Эксмо, 2005. - 544 с.
5. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. — Львів: Світ, 2005. — 616 с.
6. Ажнюк, М. О. Основи економічної теорії: Навчальний посібник / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. — К.: Знання, 2008. — 365 с. 2. Афонцев С.
7. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 2 / За ред. С.В. Мочерного. — Львів: Світ, 2006. — 568 с.
8. Віханський О. С. Менеджмент: підручник / О. С. Виханский, А. І. Наумов. - [3-тє вид.]. - М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
9. Мексон М. Х. Основи менеджменту / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф.; пер. з англ. - [2-ге вид.]. - М.: Справа, 2004. - 702 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. - [2-ге вид.]. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
11. Мінцберг Г. Школи стратегій / Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж .; пер. з англ. під ред. Ю. Н. Каптуревського. - СПб. : Пітер, 2001. - 366 с.
12. Герчикова І. Н. Менеджмент / І. Н. Герчикова. - М .: ИНФРА-му, 2005.
13. Веснін В. П. Основи менеджменту: підручник / В. Р. Веснін. - М.: Інститут міжнародного права і економіки. Видавництво «Тріада, Лтд», 2005. - 384 с.

14. Алексєєва Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства: дис. докт. ек. наук : УДК 005.21:005. / Алексєєва Н. І. – Київ, 2015. – 142 с.
15. Дулясова М.В., Петухов Ю.С. // Російське підприємництво. - 2002. - № 9 (33). - с. 71.
16. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
17. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
18. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
19. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
20. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.
21. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
22. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
23. Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К. : Вікар, 2005. – 386 с.
24. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
25. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія / П. Пуцентейло // Економіка АПК. – 2013. – № 4. – С. 122-126.

26. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
27. Кабушкин Н.І. Основи стратегічного менеджменту: Навчальний посібник. - М.: Стожища, 2008. - 265 с.
28. Офіційний сайт компанії «Манівео» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.moneyveo.ua>
29. Ринок мікрокредитів України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/409716/rynok-mikrokredytiv-v-ukrayini>
30. Менеджмент організацій: навч. посібник / Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, Г. А. Шкробот. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
31. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : [монографія] / [М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко і др.]. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2009. – 144 с.
32. Савченко В. А. Розвиток персоналу / В. А. Савченко. – Київ, 2014. – 356 с.
33. Система аналітики Google Adwords [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.adwords.google.com>
34. Інформаційний дайджест. Аналіз ринку онлайн-мікрокредитування в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obmanchivo-legkie-dengi-analiz-rynka-onlajn-mikrokreditovaniya-v-ukraine>
35. Рейтинг мікрофінансових організацій України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://finance.ua/ua/credits/top-mfo>
36. Рейтинг кредитних компаній в 2019 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://maanimmo.com/rates/microcredits>
37. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу / Г. А. Полинська. – Київ: ЮРАЙТ, 2016. – 324 с.
38. Стратегічне управління. Зовнішнє середовище організації. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/101/6905.html>

39. Ступницький О. І. Методи оцінки ефективності мікрофінансової діяльності МФО : дис. канд. ек. наук : УДК 327 (073:47 / Ступницький О. І. – Київ, 2015. – 256 с.
40. Перспективи розвитку ринку мікрокредитування України в 2019 році [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: turbozaim.com.ua/perspektivy-kreditovaniya-2019

ДОДАТОК А

Табл. А1. Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Активи	Код рядка	2016	2017	2018
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	7936	7351	7244
первісна вартість	1001	8888	9434	10558
накопичена амортизація	1002	-952	-2083	-3314
Основні засоби	1010	874	3280	8128
первісна вартість	1011	1250	4503	11802
знос	1012	-376	-1223	-3674
Відстрочені податкові активи	1045	0	212	219
Усього за розділом I	1095	8810	10843	15591
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	116	0	674
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1125	3699	1417	4505
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	557	16	11
Дебіторська заборгованість за виданими кредитами	1145	75562	221868	467226
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	967	29227
Гроші та їх еквіваленти	1165	5078	14032	29738
Усього за розділом II	1195	85023	238309	531381
Баланс	1300	93833	249152	546972

Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	10600	16634	16634
Виплата учасникам	1415	-8527	-15210	-24704
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3843	23849	136297
Усього за розділом I	1495	-1770	25273	128227
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	89382	197393	363331
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2725	15766	34624
розрахунками з бюджетом	1620	2	3966	6038
розрахунками зі страхування	1625	0	4	286
розрахунками з оплати праці	1630	0	6	4665
Поточні забезпечення	1660	204	786	2364
Інші поточні зобов'язання	1690	3290	5958	7437
Усього за розділом III	1695	95603	223879	418745
Баланс	1900	93833	249152	546972

Табл. А2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
Процентні доходи	2000	85672	519267	1151342
Витрати на формування резервів	2110	- 175642	- 215569	-407415
Адміністративні витрати	2130	-98562	- 192455	-442917
Витрати на збут	2150	-12684	-37552	-83907
Інші операційні витрати	2180	-958	-1475	-3908
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	49562	72216	213195
збиток	2195	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	234	477	370
Інші доходи	2240	-	120	-
Фінансові витрати	2250	-8642	-14018	-24242
Втрати від участі в капіталі	2255	-24365	-39174	-73162
Інші витрати	2270	-30	-35	-210
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	24698	33604	140193
збиток	2295	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3591	-5912	-24738
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	18967	27692	115455
збиток	2355	-	-	-

Примітка: всі дані вказані в тис. грн.

ДОДАТОК Б

Табл. Б1. Реєстр ризиків проекту впровадження кредиту Comfort

Область ризику	Категорія ризику (вид)	Виявлення ризику		Власник ризику («менеджер ризику»)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення	Аналіз ризику		
		Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність		Ймовірність	Ступінь	Ранг
Час	Ризик непередбачуваності дій учасників проекту	Недотримання учасниками календарних строків проекту	Збільшення реальних строків реалізації проекту на час затримки виконання робіт	Керівник	Середній	Висока	Систематичний контроль виконання задач	0,7	0,2	0,14
Трудові ресурси та їх кваліфікація	Ризик непередбачуваності дій учасників проекту	Недостатня кваліфікація персоналу	Неякісне виконання роботи	Керівник	Середній	Висока	Ретельний підбір персоналу	0,5	0,1	0,05
Бюджет	Ризик неповноти й неточності інформації проекту	Виникнення незапланованих робіт по проекту	Збільшення бюджету етапу проекту та збільшення строків реалізації проекту	Головний бухгалтер	Високий	Висока	Моніторинг послідовності виконання задач	0,6	0,2	0,12